# العولمة (الكونية)

## وأبعادها الإدارية


تأليف

سى. بى. راو

ترجمة

عبد الحكم الخزامى

مستشارى تنمية المنظمات



دار الفجر للنشر والتوزيع

# العولمة ( الكونية )
# وأبعادها الإدارية

# العولمة ( الكونية )
# وأبعادها الإدارية

تأليف
س . بى . راو

ترجمة
عبد الحكم أحمد الخزامي
إستشاري تنمية المنظمات

دار الفجر للنشر والتوزيع

2003

GLOBALIZATION AND ITS MANAGERIAL IMPLICATIONS
Edited By C.P. RAO.

**حقوق النشر**
**الطبعة الأولى** 2003 **م**


**رقم الإيداع**
2002 / 9372
I.S.B.N. **الترقيم الدولي**
977 - 5499 - 87 - 9

**دار الفجر للنشر والتوزيع**
**4 شارع هاشم الأشقر ـ النزهة الجديدة ـ القاهرة**
**تليفون** : 2944119 ( 00202 ) **فاكس** : 2944094 ( 00202 )

# المحتويات

# التقديم

لقد أصبحت الكونية Globalization تمثل قوى بينية محورية تشكل نظرية وممارسات الإدارة في السنوات الأخيرة . مع سقوط الشيوعية وانتشار الديمقراطية ، فإن قوى الديمقراطية قد تكثفت في صياغة السياسات والسلوك سواء على مستوى الدولة أو الشركة ككيانات تنظيمية في كل أنحاء العالم . تمثلت الكونية حاليًا في اتجاهات الخصخصة Privatization والتحرير Liberalization ، مما يجعل إدارة الشركات ملتزمة بالتعامل مع واقع عمليات التشغيل الجديدة في السياق الكوني . قد ساعدت التطورات التكنولوجية الجديدة في عمليات تشغيل المعلومات والاتصالات عملية الكونية ، بالإضافة إلى الانتشار الأسرع لهذه التكنولوجيات في كل أرجاء العالم . إن البث المتزايد للمعلومات ، والتنقل الكوني غير المقيد للأموال ، وعوامل الإنتاج والتوزيع يؤدي إلى تناغم وتنسيق القيم والقواعد والتي بدورها تخلق الأسواق الكونية مع التحديات الإدارية الملازمة لها . كل وجه من أوجه الممارسة الإدارية - شاملة الإنتاج ، التمويل ، التسويق ،الشراء وإدارة الموارد البشرية - يتأثر بالاتجاهات الكونية .

تتطلب الاتجاهات الكونية الشاملة بدورها التفكير التخيلي ، الابتكار ، التركيز على المعلومات ، الاستثمارات الضخمة ، والتغيير التنظيمي لكي تستطيع إدارة المنظمة أن تستجيب بفعالية إلى التحديات والفرص الكونية المنبثقة . في الأسواق الكونية القائمة الآن ، بينما أنماط الاستهلاك وتوقعات المستهلك ، والأنماط الشاملة لسلوك المستهلك قد أصبحت متناسقة بصورة متزايدة ، فإن أوضاع خاصة في الثقافة والبنية التحتية للأسواق القومية لكل بلد تستمر في فرض مشكلات إدارية مختلفة . على إدارة الشركات الآن أن تتعامل تلقائيًا مع الأشياء العامة المتقاربة والأشياء المتنوعة المستمرة في الأسواق الكونية المختلفة . هذه الاتجاهات المتناقضة التي خلقتها العمليات الكونية يبدو أنها تتطلب استراتيجيات على المستوى الكوني ، على أن تكون الممارسات الإدارية والتسويقية على المستوى

المحلى . استناداً إلى التوسع الكوني الحادث في صناعات معينة ، فإن الإدارة تكتشف أن حاجات وسلوكيات المستهلك عبر العالم في تناغم وتناسق مستمرين . مسايرة لهذا التطور ، فإن المنافسين التقليديين والجدد يفكرون ويتصرفون على المستوى الكوني ، وبذلك يفرضون التوجه الكوني على مشاريع أخرى كثيرة . بدون هذا التوجه الكوني قد تفقد المشروعات فرص اقتصاديات الإنتاج الكبير في أنشطتها الرئيسية المنتجة للقيمة . ومن ثم فإن الإدارة مجبرة أن تدرك العالم كقرية كونية وأن تصوغ استراتيجياتها على أساس التكامل الدولي . يضاف إلى ذلك ، أنها تحتاج إلى تطبيق استراتيجياتها الكونية بصورة تتسم بالإقدام والفعالية مع استثمارات ضخمة ، ابتكارات تكنولوجية وتحالفات استراتيجية . المنافسون الكونيون بصفة عامة ، عبارة عن شركات جيدة الإدارة .

يتناول هذا الكتاب المضامين الإدارية للعمليات الكونية القائمة والمكثفة للعمليات التشغيلية في دنيا الأعمال . تعالج فصول الكتاب ستة أنواع من الموضوعات الإدارية العريضة وثيقة الصلة بالعمليات الكونية . يتناول الجزء الأول الموضوعات البيئية للإدارة الخاصة بالأعمال المنبثقة ، سواء من منظور كوني أو من منظور بعض الأوجه البيئية الفريدة لمجموعات من الدول الداخلة في الاقتصاد الكوني مثل دول الاتحاد السوفيتي وأوروبا الشرقية الشيوعية سابقًا ، يتناول الجزء الثاني موضوعات الإدارة على المستوى متناهى الصغر في سياق الكونية . بعض الموضوعات التي يتعرض لها الجزء تتمثل في عملية تدويل الشركات ، الشراء الصناعي الدولي ، والبحث عن مصادر كونية .

إحدى الخصائص الكونية الرئيسية في السنوات الأخيرة قد كانت ظاهرة الزيادة المتنامية في التجارة الدولية . تعني الكونية جعل الشركات ملزمة بأن تصدِّر ما تنتجه من سلع وخدمات كونيًا وأيضًا أن تبحث عن مصادر السلع والخدمات اللازمة لها كونيًا أيضًا . أوجد هذا ضرورة للتفاعل الأكثر حيوية بين المستوردين والمصدرين ، حتى إلى حد الدخول في علاقات وتحالفات استراتيجية طويلة الأجل . ومن ثم ، فإن الجزء الثالث من هذا الكتاب يعالج الأوجه المختلفة

لموضوعات التفاعل بين المستورد - المصدر . يعتمد نجاح الأسواق الكونية اليوم كثيراً على كيفية إدارة فنيى الأعمال لعلاقاتهم مع نظرائهم بنجاح في أجزاء مختلفة من العالم .

لقد أصبحت الاتصالات بصفة عامة ، واتصالات الأسواق الدولية بصفة خاصة عوامل النجاح الرئيسية في الأسواق الكونية . في الجزء الرابع ، توجد الفصول ذات الصلة بموضوعات اتصال السوق الدولي ، مع تركيز خاص على موضوعات الاتصالات عبر الثقافات . تختلف مضامين الإدارة الكونية باختلاف قطاعات الأعمال . بعض القطاعات مثل قطاع الخدمات ، قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة ، قطاع تكنولوجيا المعلومات تهاجمها المشكلات المختلفة المنبثقة عن العمليات الكونية بصورة فريدة . موضوعات الإدارة على مستوى القطاع ومشكلاتها يكشف عنها الجزء الخامس .

كما أنه توجد اختلافات قطاعية تتعلق بالمضامين الإدارية الكونية ، فإنه يمكن اكتشاف تنوعات واسعة تتعلق بالمضامين الإدارية الكونية في مناطق مختلفة في العالم . هذه الاختلافات والتنوعات في الأسواق المحلية يتناولها الجزء السادس .

- الجزء I : الموضوعات البيئية

تعمل القوى الكونية في السنوات الأخيرة بشكل ملحوظ على إيجاد بيئة أعمال شديدة التحدي . عندما تتطور الأسواق الجديدة والواسعة عبر البحار كنتيجة للكونية فإن أدوات التحليل البيئي التقليدية لم تعد مناسبة أو يلزم تطبيقها على الأسواق عبر البحار المنبثقة حديثًا من أجل فهم التعقيد في مثل هذه البيئات الخاصة بالأعمال . يتناول الفصل الأول المشكلات الناتجة عن السياسات والممارسات التنافسية المختلفة ، ويفحص تأثيراتها على الاستثمار والتجارة الدولية . يفترض هذا الفصل أنه لم يعد مجديًا لمجتمع التجارة الدولي ، الحكومات والأعمال المثيلة أن تتجاهل التأثيرات المهمة التي تحدثها السياسات التنافسية الكونية على ممارسات التجارة الدولية ، وسهولة الوصول إلى السوق ،

الفصل الثاني يتولى الدفاع عن الحاجة إلى استخدام الاستراتيجيات التعاونية للتنافس بفعالية في الاقتصاد الكوني سريع التغيير . يناقش الفصل الثالث مضامين إدارة الاستراتيجية التسويقية لمفهوم دولة المنبع الراسخ منذ زمن في الأعمال الدولية ، من منظور النظام الأساسي للتسويق في الولايات المتحدة . يعرض الفصل أربعة اختبارات قانونية بالتفصيل لتحديد دولة المنبع ، ويقدم أمثلة عملية لتوضيح المضامين الاستراتيجية . يقترح الفصل الرابع خطة للتقسيم متناهى الكبر للأسواق المنبثقة عن أوروبا الشرقية ودول الاتحاد السوفيتي سابقًا . إذا أخذنا في الاعتبار الحجم الضخم جداً والتنوع في هذه الأسواق ، والندرة العامة للمعلومات حول هذه الأسواق ، فإن فكرة التقسيم متناهى الكبر تعتبر خطوة أولى مفيدة في تحليل هذه المجموعة المهمة من الأسواق الصاعدة .

- **الجزء II : موضوعات الإدارة على المستوى متناهى الصغر**

قد كثفت الكونية الحاجة إلى تدويل العمليات التشغيلية للشركات بأسرع ما يمكن . تباشر شركات الأعمال على المستوى متناهى الصغر مشكلات إدارية فريدة تنبثق عن ~ الكونية . في الفصل الخامس يوجد اقتراح بنموذج عملية تدويل الشركات يقوم على الموارد . يعتمد النموذج على ثلاثة تيارات بحثية متميزة – الاستراتيجية القائمة على الموارد ، نظرية نمو الشركات ونظرية السلوك التنظيمي – ويقدم نموذجًا لتدويل الشركات متكاملاً وشاملاً في ضوء الظروف الكونية : يتناول الفصل السادس الأرض المشتركة بين البحث عن المصادر الكونية للموارد والتسويق الكوني ، حيث هناك حجم أدبيات كبير حول التسويق الكوني ، بينما توجد ندرة في البحوث التي تعالج البحث عن المصادر الكونية Sourcing ، على الرغم من أهميتها المتزايدة ، طبقًا لظروف الكونية الحالية . يفترض الفصل أن المعرفة المرتبطة بالتسويق الكوني سوف تكون مفيدة بدرجة كبيرة للبحث عن المصادر كونيًا . لقد أصبح البحث الكوني عن المصادر نشاطًا بالغ التعقيد مع التركيز على نطاق واسع من الأنشطة الداخلية التي تستلزم إدارة فعالة للعلاقات الناتجة عن البحث الكوني عن المصادر . يناقش الفصل السابع كلاً من المنهج

الواحد وتعدد المناهج في البحث الدولي عن مصادر الموارد . يناقش الفصل أيضًا التعقيدات في استراتيجيات البحث الدولي عن المصادر ، وذلك عن طريق اقتراح وتخطيط لنموذج الحافظة Portfolio Model مع منهج شبكة العلاقات .

• **الجزء III : موضوعات تفاعل المستورد - المصدر**

نتيجة للكونية ، فإن التجارة الدولية تزيد عن طريق القفزات والحدود . قد خلقت هذه التجارة الدولية المتزايدة فرصًا وتحديات أكبر للتفاعل مع أطراف عديدة في العالم . بينما هناك حجم أدبيات كبير يعالج إدارة الصادرات والسلوك التصديري للشركات ، فإن البحوث التي تتناول موضوع تفاعل المستورد – المصدر محدودة جداً في أسواق اليوم الكونية . ومن ثم فإن هذا الجزء خصص لهذا البحث . يعالج **الفصل الثامن** التأثير الثقافي على العلاقة التعاقدية بين المصدر – ووكيل التوريد . بعد ذلك يطور الفصل إطاراً للمفاهيم عن طريق تكامل الأبعاد الثقافية مع نظرية الوكالة . يسجل **الفصل التاسع** نتائج بحث ميداني تناول العلاقات بين مستوردين من تايوان ومصدرين من الولايات المتحدة ، اليابان ، وأوروبا الغربية . إن المنظور الذي التزم به الباحثون هو تناول عملية تفاعل المستورد – المصدر من وجهة نظر المستوردين .

• الجزء IV : موضوعات اتصالات السوق

اكتسبت موضوعات اتصالات السوق ، تحت الظروف الكونية أهمية بالغة . بسبب جهود الشركات للوصول إلى الأسواق الكونية ، والبحث عن مصادر الموارد كونيًا ، فإن تعقيدات الوصول والإقناع للعملاء ، العاملين ، والموردين من ثقافات دول مختلفة ، قد أصبحت موضع اهتمام كبير للإدارة ، وأيضًا لهذا الجزء . يقدم **الفصل العاشر** نموذجًا لتحسين فهم الدور الذي تقوم به تلك الثقافة في التفاعل البيعي . يركز الفصل على تحسين طرق التدريب في مجال البيع لكي يتعامل رجال البيع بفعالية مع العملاء ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة . يصف **الفصل الحادي عشر** تطوير مقاييس فعالية الإعلان ، في ضوء ثلاثة أجيال من خصائص الجمهور

المتغيرة على النطاق الكوني . إنه يركز على اختبار المحاكاة دوليًا . يتناول الفصل الثاني عشر الأبعاد الكونية للمعتقدات تجاه الإعلان بصفة عامة بين المستهلكين عبر خمسة بلدان متنوعة . انطلاقًا من نتائج المسح العملي يناقش الفصل مضامين البحث بالنسبة للممارسين للإعلان عبر الحدود الإقليمية ، ويقدم رؤية الباحثين حول البحوث المستقبلية للمعتقدات الإعلانية على النطاق الكوني .

• **الجزء V : موضوعات الإدارة على مستوى القطاع**

يقدم الجزء الخامس من خلال مجموعة من الفصول المضامين الإدارية المتعلقة بقطاعات أعمال معينة . تناول الجزء ثلاثة قطاعات : المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، التحالفات الدولية في قطاع تكنولوجيا المعلومات ، وصناعة التأمين العام . يتناول الفصل الثالث عشر المضامين الإدارية الكونية للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم . إنه يقترح مناهج استراتيجية مختلفة لهذا النوع من الشركات لمواجهة التحديات التي تفرضها الكونية . لقد أصبحت صناعة تكنولوجيا المعلومات أكثر الصناعات دينامية على مستوى العالم في السنوات الأخيرة . إن أكبر دليل على دينامية هذه الصناعة هو النمو الذي تشهده على المستوى الكوني . يخاطب الفصل الرابع عشر التحالفات الدولية كوسيلة لتوسيع صناعة تكنولوجيا المعلومات كونيًا ، يكتشف الفصل الدوافع الاستراتيجية الإدارية السائدة لمثل هذه التحالفات ، ثم يقترح بعد ذلك ، أن التحالفات التكنولوجية تدل على بداية اتجاه أكبر في شكل تكامل رأسي للأقسام المهمة في صناعة تكنولوجيا المعلومات . يناقش الفصل الخامس عشر إطارًا معياريًا للتوسع الكوني في مجال صناعة التأمين . في ضوء "منظمة التجارة العالمية" فإن تحويل صناعة الخدمات إلى الكونية - بما في ذلك التأمين العام - يجعلها مرشحة لأن تكون المجال التالي للتوسع التجاري على المستوى الدولي .

• **الجزء VI : الموضوعات الإدارية في الأسواق المحلية**

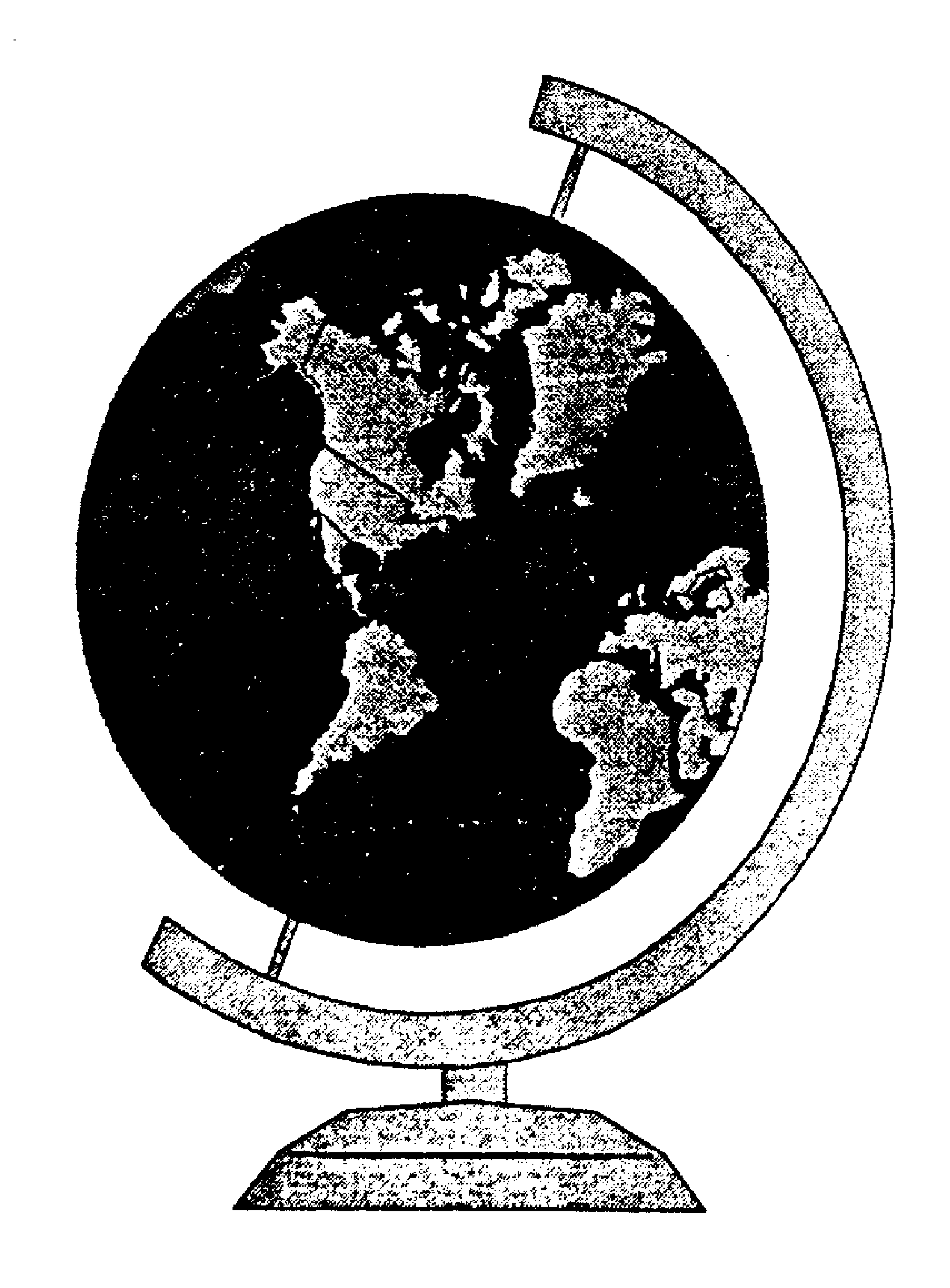
حيث أن الأسواق الكونية تتوسع استجابة لقوى الكونية الدائمة الكثافة ، فإن

هناك أسواقًا عبر البحار تنبثق جديدة ومتسعة . هذه الأسواق المنبثقة في طريقها إلى التحول داخل اقتصاديات السوق الحر ، وتعرض بيئات أعمال مختلفة على مستوى النطاق الكوني . يكتشف هذا الجزء بعض الأسواق المنبثقة وبيئات أعمالها . يعرض **الفصل السادس عشر** الاستقصاء الذي أجراه أحد الباحثين حول القيم الشخصية الصينية ذات التوجه الاستهلاكي باستخدام مقياس جديد أطلق عليه "إدراك المستهلكين الصينيين لمدى أهمية السمة أو الخاصية" عبر فئات أربعة منتجات : الملابس ، الأجهزة المنزلية ، التوريدات المنزلية ، والأغذية . افترضت نتائج البحث الذي استخدم هذا المقياس أن القيم الاستهلاكية اختلفت لدى الصينيين باختلاف المنتجات التي خضعت للدراسة . يقيم **الفصل السابع عشر** بصورة نقدية الاتحاد الأوروبي الناشئ ؛ كسوق إقليمي متكامل . يختبر الفصل حقائق التسويق الدولي ومضامين إدارة التسويق في سياق الاتحاد الأوروبي .



# الجزء I

# الموضوعات البيئية



# الفصل الأول

# تضارب السياسات التنافسية في بيئة الأعمال الكونية

# توقعات التعاون والتقارب الدولي

• التقديم

يقدم هذا الفصل الحجج والأسانيد حول ضرورة أن تبدأ الدول المتاجرة عبر حدودها الإقليمية التفاوض من أجل عقد اتفاقيات تتناول سياسات التنافس التعاونية وتضم العديد من الدول ؛ إنه يحتوى على خمسة أقسام . يعطى القسم الأول ملخصًا موجزًا عن حالات التنمية في بيئة التجارة الدولية ، كخلفية لإقامة الحجة على الحاجة إلى تنسيق السياسة التنافسية . إنه يتضمن أقسامًا تتناول تحرير التجارة Liberalization of Trade في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية . يناقش القسم الثاني السياسات التنافسية ويلخص في إيجاز بعض الاختلافات في خصائصها وتطوراتها لتصوير الصعوبات التي يحتمل ظهورها في الاتفاقيات التفاوضية المتعلقة بالسياسات التنافسية المشتركة .

يوفر القسم الثالث المبررات المنطقية الاقتصادية والسياسية التي تدعم تناول موضوع المنافسة . تعرّض القسم للشركات متعددة الجنسيات وقدم دراسة حالة للمتطلبات الرقابية في حالة الاندماج Merger ، لتوضيح المشكلات العملية التي تواجهها تلك الشركات في ضوء تباين السياسات التنافسية التي تتبناها الدول المختلفة . يركز القسم الرابع على الحجج التي تحتم على الدول أن تسعى إلى التعاون ، وفي أي موضوعات وتحت أي شروط . أما القسم الأخير ، فإنه يركز على ضرورة بدء التفاوض حول المنافسة ويلخص نتائج الدراسة .

• تحرير التجارة الدولية والقيود القائمة

تطبيقا للاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة في عام 1947 The General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) وجولاتها التفاوضية الثمانية المتتابعة ، فإن الدول المتاجرة قد خفضت مستويات تعريفتها إلى الحد الذي جعل الكثير من الصناعات لم يعد يواجه حواجز تذكر أمام تجارته . إن الدول المتعاونة قد زادت من حالة الانسجام فيما بينها ، وفي بعض أجزاء من العالم قد تخلصت عمليا من الإجراءات الجمركية والأساليب الرقابية الأخرى على الحدود ، ليس فقط من خلال اتفاقية "الجات" ، ولكن أيضا من خلال إنشاء مناطق للتكتلات التجارية . سهلت هذه الإجراءات ممارسة الشركات لعمليات التجارة والاستثمار على المستوى الدولي والدخول بعملياتها الإنتاجية والتوزيعية إلى الدائرة الكونية Globalization .

نتيجة لذلك ، زادت التجارة الدولية زيادة ملحوظة . واقعيا ، نجد أن كل سنة بعد فترة الحرب العالمية الثانية قد تعدى معدل نمو التجارة السلعية الدولية معدل نمو إجمالي الناتج الدولي لتلك السلع . وعموما ، فإن حجم التجارة السلعية يقدر معدل زيادته السنوية في المتوسط بنسبة 6% ، في الفترة من 1950 - 1994 ، مقارنا بنسبة 4% كمعدل زيادة في الناتج السلعي . يعني هذا أنه مع كل زيادة في الناتج السلعي الكوني بنسبة 10% توجد نسبة زيادة 16% في المتوسط في التجارة الدولية .

ومع ذلك ، أثناء العقدين الأخيرين ، قد وضعت الحكومات – في محاولة منها لجعل أسواقها مغلقة دون أن تنال من مبادئ "الجات" – سياسات جديدة تحد بموجبها من دخول الأعمال الأجنبية إلى مناطق نفوذها . من بين هذه السياسات ما يطلق عليه الترتيبات التنظيمية للسوق وتكتب اختصارا (OMA) [1] ، والقيود التطوعية

---

(1) OMA = Orderly Marketing Arrangements.

للتصدير (VER) [1] والتوسع التطوعي للتوريد (VIE)[2] . يطلق على هذه السياسات حواجز غير تعريفية (NTB) [3] وقد عمل بها عدد كبير من الدول . ولكن معظمها قد فرضته الولايات المتحدة الأمريكية وأعضاء الاتحاد الأوروبي . كان المستهدف من هذه السياسات اليابان في المرتبة الأولى تليها كوريا الجنوبية . يضاف إلى ذلك ، أنه يوجد الآن موضوع يحظى بمناقشة واسعة في كثير من الدول المتقدمة صناعيا يتمثل في استخدام استراتيجية السياسة التجارية لمقاومة وتصحيح اضطرابات السوق التي يحدثها الشركاء التجاريون [4] . تعتمد مثل هذه السياسات على الشرعية بين علماء الاقتصاد ، استنادا إلى المبادئ والنماذج الاقتصادية ، غير أن هناك الكثير من الشك يحيط بتطبيق استراتيجية السياسة التجارية ، إلى حد أن أكبر المناصرين للنظرية يحذرون من تبنيها الفعلي على المستوى القومي . هناك اتفاق بين الكثيرين على أن منح الحكومات الحق والسلطة في أن تختار ، ليس فقط بين الصناعات ولكن أيضا الشركات التي تحظى بذلك التدعيم ، سوف يفسد تطبيق الاستراتيجية نتيجة محاولات الشركات للحصول على الدعم ، ومحاولات السياسيين الحصول على النفوذ ، ومحاولات جماعات الضغط الحصول على مزايا خاصة .

• منطق القيود : موقف الولايات المتحدة

على الرغم من أن تحذيرات الاقتصاديين والكثير من السياسيين تبدو مؤيدة لسياسة التقييد الصناعي لأنها تخاطب مباشرة قلق الناخبين حول فقد الأمريكان لوظائفهم بسبب المنافسة غير العادلة من الشركات الأجنبية ، ومن ثم فإن مستويات المعيشة آخذة في الانخفاض . على الرغم من أن الاستراتيجيات التجارية تبدو أنها

---

(1) VER = Voluntary Export Restraints.

(2) VIE = Voluntary Export Expansion.

(3) NTB = Non-Tariff Barriers.

(4) تشير استراتيجية السياسة التجارية إلى أن الحكومات قد تجد عيوب المنافسة القائمة مبررا للتدخل في صناعات تصديرية محددة توفر مزايا اجتماعية واقتصادية لمجتمعاتها تفوق تكلفة الحماية (الدعم) .

تعالج هذه المخاوف ، فإن عددًا قليلاً من السياسيين يأخذون في اعتبارهم الفوائد التي تعود على المستهلكين من الانفتاح على التجارة الأجنبية في صورة جودة وتنوع السلع وانخفاض الأسعار عما هو الوضع في باقي أنحاء العالم . ما لم يأخذ هؤلاء السياسيون في اعتبارهم ، أنه بالإضافة إلى التأثيرات المدمرة نتيجة الحرب التجارية ، توجد أيضًا احتمالات حقيقية بأنه عندما تواجه الحكومات الأخرى بمثل هذه الحماية الصارخة ، فإنها إما سوف تلجأ إلى استراتيجيات خاصة للسياسة التجارية ، أو أنها سوف تستخدم إجراءات انتقامية ضد الولايات المتحدة الأمريكية

سوف تؤذي هذه النتائج المستهلكين بشدة وتخفض من مستويات معيشتهم - مبدئيًا من خلال زيادة الضرائب للمساعدة على دعم الصناعة الوطنية ، وفيما بعد ، من خلال زيادة أسعار المنتجات المتاحة للاستهلاك بسبب تناقص المنافسة الأجنبية . يضاف إلى ذلك ، أنه مع زيادة نسبة التجارة مقارنة بإجمالي الناتج القومي في السنوات الأخيرة ، وزيادة اعتماد الولايات المتحدة على التجارة الأجنبية ، فإن الخسائر التي تسببها الإجراءات الانتقامية سوف تكون شاملة بالنسبة للكثير من الشركات الأمريكية التي تجري عملياتها الصناعية أو البيعية في الخارج ، وسوف يكون لها تأثيرات سلبية على الاقتصاد القومي ككل .

تعكس هذه النظرية والحجج الاقتصادية الصناعية المماثلة الأخرى اعتقادًا متزايدًا بأن الأعمال الأمريكية تحتاج إلى حماية وتدعيم لكي تبقى منافسة - وأنه بدون التدخل الحكومي سوف تفقد الشركات الأمريكية حصتها التسويقية لصالح المنافسين الأجانب ، وسوف تتقلص الوظائف الأمريكية ، وبالتالي سوف ينخفض حجم العمالة أو تذهب أعداد كبيرة من العاملين إلى قطاعات ذات أجور متدنية ، وسوف ينهار مستوى المعيشة وسوف تصبح أمريكا دولة من الدرجة الثانية . ومع ذلك ، يعتقد كثيرون بأن القطاع الخاص يظل في موقف أفضل حينما لا تطوله ذراع الحكومة .. بينما إذا كانت الحكومة الأمريكية من أجل التفاوض حول تخفيض التعريفات الجمركية وموضوعات أخرى مرتبطة بالسوق ، وترجمة ذلك إلى نجاح في تخطيط الاقتصاد القومي وجداول إنتاج القطاع الخاص ، لأصبح هذا وضعًا مضحكًا يشبه تمامًا إعطاء المدير العام التنفيذي في القطاع الخاص الحق والقدرة

على تحديد جدول الأعمال الاجتماعي على المستوى القومي .

على المستوى العالمي ، بزوغ نظرية استراتيجية للتجارة ، وزيادة استخدام الحواجز غير الجمركية يصور تناقضا في مفهوم أهداف الدول أعضاء منظمة التجارة العالمية WTO[1] ، وممارساتها وسياساتها التجارية القائمة . وكما جاء في أحد المؤلفات : "يبدو أنه سلوك سيئ أن تعمل الحكومات بجدية لزيادة القيود الفعالة في الأسواق المحلية فقط من أجل خلق أسواق كونية ليست ذات كفاءة من خلال فرض حواجز تجارية شديدة الصرامة مثل VERs" .

## السياسات التنافسية المقارنة

تأتي قوانين التنافس تحت أسماء متعددة . يطلق عليها في الولايات المتحدة القوانين ضد احتكار المنتجين Antitrust Laws ، بينما في باقي دول العالم يقال لها ضد الاحتكار Anti-Monopoly ، أو تقييد ممارسات الأعمال RBPs [2] . ونشير إلى هذه القوانين خلال هذا الفصل على أنها السياسات التنافسية . يركز هذا الفصل على التنظيم واللائحي الذي يتناول عمليات الاندماج ، بالإضافة إلى كل الأنشطة المضادة للممارسات التنافسية ، وأيضا ، حالات الدعم التي تقدمها الدولة . توجد هذه الأوجه الثلاثة في الدول التي بها تشريعات تنظم التنافس بين الشركات . يوجد حاليا حوالي ٤٠ دولة لديها نوع ما من قوانين المنافسة يمثلون كل أعضاء منظمة التعاون والتنمية OECD[3] مثل كوريا ، تايلاند الهند ، وأخرى .

- أمثلة توضيحية للدوافع والقيم المختلفة .

إنه من الصعب التغلب على مسألة تنسيق السياسات التنافسية ، حيث أنه لكل بلد سياساته الملائمة الخاصة به ، والتي تنبع من عوامل مختلفة مثل : مرحلة التنمية الاقتصادية ، ممارسات العمل المقبولة ، البناء الاجتماعي ، وحتى الثقافة القومية . على سبيل المثال ، كيف يمكن لدولة متقدمة صناعيا مثل ألمانيا أن تقترب بقوانينها

(1) WTO = World Trading Organization.

(2) RBPs = Restrictive Business Practices.

(3) OECD = Organization for Economic Cooperation and development.

التنافسية مع شريك تجاري مثل البرازيل ؟ كيف يمكن لألمانيا أن تنسق ، في هذا الموضوع ، مع الولايات المتحدة ؟ حتى مع تشابه مراحل النمو وبناء السوق ، فإن الاختلافات الواسعة في الأهداف القومية والأدوار الحكومية في القطاع الخاص التي لا تزال قائمة تجعل من التنسيق مهمة بالغة الصعوبة بكلتا الحكومتين .

بينما سوف يكون من المستحيل مناقشة الاختلافات بين كل قوانين التنافس على مستوى العالم في هذا الفصل ، فإنه من الجذاب والمفيد ذكر عدد قليل من أوجه الاختلاف في سياسات الدول لتوضيح مدى الصعوبات والاحتمالات التي سوف تواجه المفاوضين في المستقبل .

• الولايات المتحدة ، كندا ، الاتحاد الأوروبي واليابان .

كان أو تشريع دستوري للسياسة التنافسية في الولايات المتحدة ، قانون Sherman في عام 1890 . توقف تطبيق القانون أثناء الحرب العالمية الثانية ، ثم استعاد قوة اندفاعه منذ عام 1945 . ومع ذلك لم تبدأ هيئات مقاومة احتكار المنتجين استخدام نظام الإخطارات التي تسبق عمليات الاندماج قبل عام 1969 والتي منحت الصلاحيات القانونية في عام 1976 .

لقد أوضح التاريخ بأن – على عكس الكثير من الدول الأخرى – الأمريكان يقاومون بصفة عامة تدخل الحكومة في القطاع الخاص وأنهم بصفة خاصة ضد فكرة الشركات التجارية الضخمة التي قد تحتكر السوق . إن السياسة الأمريكية المقاومة لاحتكار المنتجين ، مثل تلك الخاصة ببلدان كثيرة ، تستند إلى الكفاءة ، مع المحافظة على الأسواق التنافسية . يعكس قانون الولايات المتحدة أيضًا هذه الحالة الجوهرية في عدم الثقة بالاحتكارات والمشروعات التى تديرها الدولة . تحتوي القوانين على لغة عامة ، التي يتم تفسيرها وتطبيقها حالة بحالة تحت إشراف وزارة العدل ولجنة التجارة الفيدرالية ، ومحليًا عن طريق المدعى العام لكل ولاية .

وعلى خلاف الولايات المتحدة ، نجد أن السياسة التنافسية في كندا مسئولة عن التطبيق والالتزام بمجموعة معلنة من القواعد والتعريفات المتعلقة بالسلوك المقاوم للتنافس . أخيرًا قد أصدرت كندا قانونها التنافسي بعد عقدين تقريبًا من الدراسة

والاستشارات ، وتقييم العديد من السياسات في أقطار أخرى تمهيداً لقانونها التنافسي في عام 1986 .

يوفر الاتحاد الأوروبي (EU)[1] . مثالاً فريداً ، حيث أن هناك التزامًا على مستوى دول الاتحاد بكل الأوجه الاقتصادية تقريبًا ، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى قانون مشترك DG IV[2] للتنافس ، يحقق التنسيق بين قواعد التنافس في الدول الأعضاء . يضاف إلى ذلك ، أن كل عضو في الاتحاد يظل محتفظًا بقانونه الخاص ، ولكن الحالات التي تحدث داخل الاتحاد ، وخاصة الاندماجات تراجع عن طريق المفوضية الأوروبية (EC)[3] طبقًا للقانون المشترك DG IV . تشبه الخطوط العريضة لهذا القانون تلك الخاصة بالولايات المتحدة حيث أنها تستند إلى التنافس والكفاءة ، غير أن بعض الدول الأعضاء ، مثل فرنسا ، وبريطانيا تسمح أيضًا بالاعتبارات الاجتماعية (انظر المرفق 1-2 في نهاية الفصل) .

ترجع جذور سياسة EC إلى تجمع الفحم والحديد الأوروبي ، الذي أنشئ في عام 1951 ، ليكون بمثابة حصن أمان ضد التوسع السوفيتي . وخوفًا من أن صناعات الحديد والفحم القوية في ألمانيا كانت تستطيع أن توفر أساسًا للعدوان مرة أخرى ، فإن تجمع الفحم والحديد استهدف أن تضع ألمانيا إمكانياتها في صناعة الحديد تحت تصرف كل الأعضاء . ومن ثم ، فإن قواعد التنافس الحالية في الاتحاد تجسدت في المواد 85 ، 86 من اتفاقية روما عام 1957 .

إن القانون الياباني الذي يقتبس من نظم القارة الأوروبية ، النظم الأمريكية ، والنظم اليابانية التقليدية ، قد تضمن حديثًا فقط الإجراءات التنافسية ، وبعد الضغوط الكثيرة الخارجية ، بدأ يؤسس وينفذ طبقًا للمفاهيم التنافسية . ومع ذلك ، نجد أن نظام Keiretsu الخاص بالشركات المتكاملة أفقيًا ورأسيًا الموجود في اليابان ، يتم التجاوز عنه ، إن لم يتم تشجيعه من قبل الحكومة اليابانية . هذا الاختلاف في حد ذاته سوف يجعل من العسير ضم اليابان في أي نوع من الاتفاقيات

---

(1) EU = European Union.

(2) DG IV = Director General IV.

(3) EC = European Commission.

متعددة الجنسية ، حيث أنها تستلزم إعادة هيكلة كاملة لنظم الإنتاج والتوزيع .

إن "هيئة المعارض التجارية اليابانية" والتي تتهم غالبًا بعدم الفعالية ، لديها الصلاحية القانونية للتحري وتطبيق "قانون مقاومة الاحتكار" . برغم الانتقادات الحديثة إلى هيئة المعارض ، فقد زاد عدد الحالات التي خضعت لتحرياتها بصورة كبيرة ، وأيضًا الغرامات والجزاءات التي نفذتها على الشركات .

كان "قانون مقاومة الاحتكـــار" قد قدم في عام 1947 استجابة لتوصية من "منظمة القوى العاملة" على أن الحكومة اليابانية تنفذ قانونًا سوف يعمل كأساس لقانون التنافس . كان القانون الأصلي صارمًا ، ونتيجة الضغوط التي مارستها "منظمة القوى العاملـــة" تم تطبيق القانون بقوة تحت إشراف هيئة المعارض . أجريت على القانون تعديلات في عام 1953 ، وعام 1960 ، والتي ساعدت على تحقيق نمو لا يصدق في الاقتصاد الياباني أثناء سنوات ما بعد الحرب ، وقد شجعت الولايات المتحدة هذا الاتجاه لكي تستطيع اليابان أن تكون حاجزًا قويًا ضد التوسع السوفيتي ، وهنا أصبح "قانون مقاومة الاحتكار" يطبق بشدة أكبر ، بعد تعديلات عام 1977 ، و 1991 .

يصور هذا التقييم الموجز جدًا التباين الواسع في طبيعة وتطور قوانين المنافسة الوطنية ، ويعطي بعض الإحساس لمدى الصعوبات التي سوف لا يمكن تفاديها عند تنسيقها على المستوى العالمي . سوف يستلزم التنسيق في مناطق كثيرة ليس فقط إحداث تعديلات في القوانين القائمة ، ولكن أيضًا إعادة هيكلة كيفية إدارة الأعمال في بلدان مختلفة كاليابان . إنه أيضًا سوف يتصادم مع أهداف النظم الاشتراكية التي لا تضع ضمن أولوياتها التنافس والكفاءة الاقتصادية .

## لماذا المنافسة ؟ لماذا الآن ؟

بمنتهى البساطة ، يجب معالجة قواعد المنافسة الوطنية لأن التقدم نحو تحرير التجارة الكونية طبقًا لاتفاقية الجات GATT لا تطبق مباشرة على القطاع الخاص . بدلاً من ذلك ، نجد أن تخفيضات التعريفة الجمركية وبعض الإجراءات التحررية الأخرى تتعامل مع القيود التي تفرضها الحكومات ، وليس مع التحديدات التي

يفرضها القطاع الخاص . يقول أحد الباحثين : "لقد كان هناك اعتراف منذ فترة طويلة ، أنه مهما كانت الحكومات قادرة على تحقيق تقدم ملموس في إزالة الحواجز المفروضة على الحدود أمام تبادل السلع والخدمات فإن فوائد هذا التقدم لا يمكن أن تتحقق ، إذا كانت هناك بعض الممارسات التي يقوم بها القطاع الخاص كبديل للقيود الرسمية من الحكومات" .

يضاف إلى ذلك ، كما يمكن أن نرى الآن في النزاع التجاري بين شركة Eastman Kodak في الولايات المتحدة ، وشركة Fujifilm في اليابان ، فإن الموضوعات التنافسية يمكن أن تتداخل ، وتسبب توترًا متزايدًا في العلاقات الثنائية . تتعلق المسألة هنا بتوفير مساحة للمنتجات الأجنبية متمثلة في ورق التصوير والأفلام ، وهذه لها علاقة بأوجه معينة في نظام التوزيع الياباني ، إنها مسألة تنافسية بالدرجة الأولى . إذا عرضت هذه المسألة على هيئة تسوية النزاع في WTO ، في حالة رغبة اليابان الحالية في عدم التفاوض مع الولايات المتحدة ، ومن ثم فإن المجتمع الدولي سوف يواجه معضلة تتعلق بأوجه المنافسة التي تشكل حواجز تجارية . المشكلة هنا أن WTO ليست جاهزة الآن لتناول مثل هذه الموضوعات .

• اعتراف مجتمع التجارة الدولية

كما ذكر سابقًا ، بأنه قد سبق التفاوض حول إجراءات القيود التقليدية أمام التجارة عبر الحدود بصورة واسعة في جولات GATT متعددة الأطراف . بصفة عامة ، أصبح مقبولاً الآن في الدول المتقدمة والنامية بأن التجارة المحررة هي أفضل البدائل مع الأخذ في الاعتبار حقائق العالم الاقتصادية والسياسية . يبدو أيضًا أن البلدان ذات الحماية التقليدية والأقل نموًا قد قبلت وجهة النظر هذه ، كما هو واضح من التخلي عن إجراءات الاستيراد التقليدية ، مشاركتها في WTO ، وانفتاحها المتزايد للاستثمار الأجنبي المباشر FDI[1] . لكي تستمر المسيرة في اتجاه التحرر والكونية ، يجب أن تركز الدول المتقدمة الآن في جهودها ليس على

(1) FDI = Foreign Direct Investment.

الحماية وإجراءات تقييد التجارة كتلك التي ذكرت سابقًا ، ولكن على الإجراءات التي سوف تزيد من كفاءة التجارة والاستثمار . لقد تم هذا بالفعل في WTO بدخول إجراءات الاستثمار المرتبطة بالتجارة (TRIMs)[1] ، حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة (TRIPs)[2] ، والاتفاقية العامة حول التجارة في الخدمات (GATs)[3] ، في المسودة الأخيرة في جولة أورجواي Urguay . قد اقترح أيضًا هذا الاتجاه لزيادة نطاق تحرير التجارة من أجل إجراءات المنافسة في حديث نوفمبر 1995 في "مؤتمر مقاومة احتكار المنتجين في روما" حيث وصف المدير العام لـ WTO : "الحاجة الملحة لتحليل الروابط بين سياسة المنافسة والسياسة التجارية ، وعلى الأخص لتحديد المشكلات التي قد تتطلب اتخاذ الإجراءات والاختيار من تلك الإجراءات" . قد أدركت OECD أيضًا أهمية سياسات المنافسة في التجارة الدولية ، وقد أصدرت سلسلة متعمقة من الدراسات الاقتصادية والسياسية حول الموضوع .

تم التركيز على أهمية التجارة الدولية والمنافسة من أجل موضوعات مقاومة احتكار المنتجين في توصيات OECD في عام 1986 للتنسيق في مجالات الصراع المحتمل بين سياسات المنافسة والتجارة ، وقد ضمتها وزارة العدل الأمريكية في اللائحة الإرشادية لتنفيذ قانون مقاومة احتكار المنتجين Antitrust في عام 1989 ، والإرشادات الكندية المتعلقة بالاندماج . أيضًا وزير التجارة في المفوضية الأوروبية كان له دور نشيط في دفع المسألة إلى جدول أعمال GATT/WTO ، بل إنه قد ذهب أبعد من ذلك بتشكيل لجنة في عام 1993 لوضع ميثاق مقاومة احتكار المنتجين على المستوى الدولي أسفرت عن مشروع مسودة لائحة صممت لتكون جزءًا من اتفاقية GATT . شجع وزير التجارة في المفوضية الأوروبية على إضافة اعتبارات المنافسة ، وذلك في اجتماع WTO الذي عقد على مستوى الوزراء في سنغافورة في ديسمبر 1996 .

---

(1) TRIMs = Trade Related Investment Measures.

(2) TRIPs = Trade Related Intellectual Propertys.

(3) GATs = General Agreement on Trade in Services.

• التحرير ، الكونية ، والشركات متعددة الجنسيات

قد أدى تحرير التجارة والاستثمار في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى قيام الشركات متعددة الجنسيات (MNCs)[1] ونموها السريع . لا تتلاءم هذه الشركات مع النموذج التقليدي للمنظمة الصناعية ، ولكنها تمثل مفهوم الكونية Globalization . استطاعت هذه الشركات أن تحصل على مزايا الاختلافات بين الدول من حيث معدلات الأجور ، الإمكانات التكنولوجية ، المستويات التعليمية عندما تختار انتقائيًا إنشاء أقسامها التشغيلية في مجال البحوث والتطوير ، الإنتاج ، خطوط التجميع والتوزيع . وأيضًا استفادت من الاختلافات التقليدية مثل رأس المال ، المناخ ، السكان ، والمزايا المحددة الأخرى لكل بلد .

من أفضل الأمثلة البارزة للاستفادة بالمزايا المقارنة في الشركات متعددة الجنسيات تصنيع المصعد 411 Elevonic ، منتج جديد قدمته شركة Otis للمصاعد أحد أقسام United Technologies . تطلب إنتاج هذا المصعد توظيف موارد الشركة على مستوى العالم ، والتي انتهت بالمنتج النهائي ، حيث تم تصنيع الباب في فرنسا ، ومكونات التروس الصغيرة تم شراؤها من أسبانيا ، الأعمال الإلكترونية جاءت من ألمانيا ، ابتكار موتور خاص في اليابان ، وتكامل النظم من الولايات المتحدة . تلقى هذه الحالة الضوء على مزايا MNCs[1] ، وهى واحدة من مئات الحالات التي تحدث باستمرار يوميًا في السوق الكوني .

ومع ذلك ، نجد أن النظم اللائحية على المستوى القومي أو الدولي لم ترق بعد إلى مستوى النمو السريع في هذه الشركات ، بينما إجراءات تقييد التجارة التقليدية عبر الحدود واضحة وقابلة للتفاوض ، فإن ممارسات الأعمال التقييدية الأخرى RBP[2] أقل وضوحًا ، ولذلك فهي أكثر صعوبة ، ولكنها تتطلب مع ذلك اهتمامًا دوليًا .

أكثر من ذلك ، أنه بينما بعض أنواع لوائح تنظيم القطاع الخاص تبدو ضرورية بقدر كبير من الوضوح ، فإنه الآن تحظى الإسهامات المفيدة التي تقدمها الشركات

---

(1) MNCs = Multinational Companies.

(2) RBP = Restrictive Business Practices.

متعددة الجنسيات بالاعتراف والتقدير . تعتمد الدول المتقدمة صناعيًا منذ وقت طويل نسبيًا على الضرائب من الشركات متعددة الجنسيات للمساعدة على تمويل ميزانياتها القومية ، ولكن الدول النامية تخشى تقليديًا من السماح DFI بواسطة الشركات المتعددة الجنسيات حتى لا تفسد أسواقها التقليدية . غير أنه مع تقدير أفكار القدرة على النضال أو الدخول في مباراة يطلق عليها "Contestibility"[1] ، فإن المخاوف التقليدية من الاعتماد على MNCs قد ذبلت . تدرك هذه الأقطار الآن أن مثل هذه الشركات تستطيع المساعدة في بناء الاقتصاد والبنية التحتية ، ليس فقط عن طريق الاستثمار المباشر ونقل التكنولوجيا ، ولكن بزيادة الاحتياطات من العملات الأجنبية ، وعن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المحلية .

بأخذ هذه الرؤية الإيجابية عن MNCs في الاعتبار ، والوعي المتزايد لواضعي السياسة الدولية بأن عدد MNCs آخذ في النمو وسوف يستمر في النمو ، وأيضًا تحديات المنافسة الكونية ، فإن مقاييس تقييم عملياتها التشغيلية بكفاءة قد أصبحت مرغوبة . ومن ثم ، فإن معالجة العقبات التي تواجهها الشركات الدولية الآن في مجال التجارة والاستثمار في السوق الكوني ، يتطلب أيضًا معالجة سياسات المنافسة القومية . يصور القسم التالي عن طريق دراسة الحالة الصعبة التي تواجهها MNCs عندما تحاول مسايرة متطلبات التشريعات متعددة الجنسيات التي تفرضها اندماجات الشركات . إن التداخلات التي تصل إلى حجم لا يصدق والمشكلات والتكاليف التي تتعرض لها الشركات المعنية واضحة تمامًا .

- الحالة : شركة Gillette-Wilkinson Sword

الموقف الحالي للشركات متعددة الجنسيات يعتبر ، في أحسن صفاته ، صعبًا . إن كل الشركات أطراف حالات الاندماج يجب أن تطبق ليس فقط قواعد المنافسة

---

(1) يشير مصطلح Contestibility إلى الفكرة بأنه في عالم اليوم حيث قوى التفاعل الديناميكية فإن الشركة التي تفشل في مسايرة التطورات التكنولوجية في كل مواردها ، فإنها بالتأكيد سوف تُعطي الفرصة لمنافسة قوي يأخذ مكانها ، ومن ثم تكون مشاعر الخوف لدى الدول النامية مجرد وهم ، ذلك أن قوة MNCs تستند فقط إلى أدائها المتميز .

المحلية ولكن يجب عليها أيضًا أن تمتثل وتوفر المعلومات إلى الحكومات الأخرى المعنية ، وأن تأخذ في اعتبارها أية اتفاقيات ثنائية ، القوانين والهيئات التشريعية القائمة . هناك الكثير من نماذج الاستثمارات المختلفة التي يجب استيفاؤها ، المواعيد النهائية للإخطارات المختلفة ، متطلبات معلوماتية مختلفة ، هيئات قانونية متعددة ، معايير وحسابات مختلفة لتحديد القرار النهائي ، وسياسات مختلفة تحكم مصداقية معلومات الشركة . لكي يتم توضيح هذه الاختلافات ، فإنه يفضل فحص حالة اندماج ، والتي أصبحت مثالاً صارخًا للعمليات منذ عشر سنوات تقريبًا .

في ديسمبر 1989 ، تم الوصول إلى اتفاق بين شركة من الدرجة الأولى عالميًا في سوق ماكينات الحلاقة Gillette ، وشركة منافسة Wilkinson Sword . يصور ملخص الحالة التالي التكلفة الضخمة والجهود المبددة للوقت للشركتين المعنيتين عند محاولتهما الخضوع لسياسات وإجراءات المنافسة القومية المتداخلة .

⇐ الأطراف :

1 – الشركة القابضة Stora Kopparbergs AB التي تمتلك شركة أدوات الحلاقة Wilkkin Sword (كانت سابقًا Eemland Management Services BV وبعد ذلك Swedish Match NV) .

2 – Gillette .

⇐ الدائنون :

1 – Copenhagen Handles bank .

2 – Intermediate Capital Group .

3 – Lustrasilk UK (شركة تابعة Gillette) .

4 – الشركة القابضة Stora Kopparbergs AB .

5 – دائنون كبار آخرون ، رابطة Morgan Guaranty .

⇐ العملية :

1 – قامت شركة Gillette وأعضاء آخرون من مجموعة Gillette بتمويل شراء

قسم المنتجات الاستهلاكية بشركة Stora بمبلغ 360 مليون دولار عن طريق الشراء المنهي لأي علاقة مع الشركة القابضة ويطلق عليه LBO[1] . يتضمن قسم المنتجات الاستهلاكية أعمال Wilkinson Sword لأدوات الحلاقة ، والتي لديها تسهيلات تصنيع في المملكة المتحدة ، ألمانيا ، زيمبابوي ، والبرازيل .

2 - لقد أشار مسئولو الحكومة سابقًا بأن قواعد المنافسة في المملكة المتحدة ، ألمانيا ، والمفوضية الأوروبيـــة EC ، من المحتمل أنها سوف تمنع البيع الاحتكاري ، حيث أن الشركتين تتنافسان مباشرة في كثير من الأقطار ، ولقد اشترت Gillette كل مصانع Wilkinsin Sword خارج الاتحاد الأوروبي من الشركة القابضة .

⇐ التحريات :

1 - عن طريق الشراء LBO ، حيث كان المسئولون في المفوضية الأوروبية والدول الأعضاء يبحثون إمكانية تأثير مشاركة Gillette في الشركة القابضة :

- المدير العام للمفوضية الأوروبية EC .
- المملكة المتحدة (مكتب التجارة العادلة ، لجنة الاحتكار والاندماجات ، هيئة التجارة والصناعة)
- ألمانيًا (Bundeskartellamt) .
- فرنسا (وزارة الاقتصاد - المالية والميزانية) .
- إيرلندا (وزارة الصناعة والتجارة ، هيئة المعارض التجارية) .
- أسبانيا (هيئة الدفاع عن المنافسة) .

2 - حول تملك غير الممتلكات الخاضعة للمفوضية الأوروبية ، حيث تفحص السلطات التأثيرات على المنافسة :

- الولايات المتحدة الأمريكية (وزارة العدل) .
- كندا (مكتب سياسة المنافسة) .
- نيوزيلاند (لجنة التجارة) .

---

(1) LBO = Leveraged Buy-Out يشير المصطلح إلى شبهة الاحتكار .

• استراليا (لجنة الممارسات التجارية) .

• سويسرا (لجنة الكارتل) .

• جنوب أفريقيا (مجلس المنافسة) .

• السويد (هيئة المنافسة) .

⇐ المخرجات :

1 - عن طريقة الشراء LBO ، وتأثير Gillette على الشركة القابضة داخل EC .

بسبب المعارضة التي لا تصدق ، والقرارات السلبية المتوقعة والتي صدرت فيما بعد من EC ، المملكة المتحدة ، ألمانيا ، وفرنسا فقد ألغت الشركة القابضة مشروع البيع إلى Gillette وباعت قسم Wilkinson Sword إلى شركة Warner-Lambert . إذا لم تفعل الشركة القابضة ذلك ، فإن قراراً من كل الدول الأعضاء في الاتحاد ومن المفوضية كان سوف يجبر الشركة القابضة على إلغاء عملية الدمج المقترحة مع Gillette . أيرلندا وأسبانيا فقط لم تعارضا العملية .

2 - حول تملك غير الممتلكات الخاضعة للمفوضية المتعلقة بقسم Wilkinson .

• الولايات المتحدة : تطبيقًا لحالة مشابهة مع USDOJ التي أكدت أن العملية خالفت قانون مقاومة الاحتكار ألغيت الصفقة في سوق الولايات المتحدة .

• كندا : قبل استكمال التحريات نقلت شركة Gillette مستحقاتها في مصنع Wilkinson Sword بكندا إلى الشركة القابضة التي نقلت ملكيته في نفس اليوم إلى Warner-Lambert .

• نيوزيلاند : أجرت لجنة التجارة المقاصة في 16 نوفمبر 1990 .

• أستراليا : كانت لجنة الاستماع النهائية للقضية في 1994 .

• سويسرا : انتهت لجنة الكارتل إلى عدم وجود أضرار .

• جنوب أفريقيا : لأن مصنع Wilkinson Sword مملوك لشركة من جنوب أفريقيا Breweries ، فإن مجلس المنافسة طلب معلومات إضافية عن العملية ولكنه لم يتخذ إجراء أبعد من ذلك .

• السويد : أجرت هيئة المنافسة تحريات تمهيدية فقط عن العملية . وجد أن هناك تأثيرات طفيفة وبالتالي لم يتخذ أي أمر بمنع الصفقة .

بعد النظر إلى حجم التداخل الذي لا يصدق في الإجراءات والتحريات حول اندماجات الشركة الدولية كما تظهرها الحالة ، يصبح من الواضح أن بعض أشكال التعاون ، حتى إذا كانت مجرد إجراءات (مواعيد نهائية مشتركة للإخطار ، معايير متشابهة للقرارات ، أشكال موحدة لاستمارة المعلومات .. إلخ) سوف تجعل بالتأكيد العملية أكثر كفاءة ، أقل تبديداً للوقت ، وأقل تكلفة للأطراف المشاركة .

• التبرير الاقتصادي لأهمية السياسات التنافسية

في النظم الاقتصادية القائمة على السوق ، نجد أن قدرة الأسعار على التكيف استناداً إلى العرض والطلب قدرة محورية لتحديد ليس فقط الصناعات المحلية الأكثر كفاءة ، ولكن أيضاً المنتجين الأكثر كفاءة . إن الشركات التي تنتج سلعاً تلبية للطلب تحت هذا النوع من النظام الاقتصادي ، تزيد من الإنتاج والعرض . وبالتالي ، الشركات التي تعرض منتجات يتقلص الطلب عليها سوف تتوقف عن الإنتاج ، وسوف ينخفض العرض . بهذه الطريقة ، فإن المنتجات التي هناك حاجة إليها سوف يتم توريدها بفعالية ، وأن المنتجات التي ليس هناك حاجة إليها سوف تتراجع ، وبالتالي فإن التخصيص الأمثل للموارد في المجتمع سوف يتحقق .

ومع ذلك ، لكي يتم تحقيق هذا النوع من استجابة السوق ، يجب أن يكون هناك العديد من الشركات تنتج السلع المتنافسة ، ويجب ألا يكون هناك قيود على المنافسة بين المنتجين . بعبارة أخرى ، لا يجب أن يكون هناك احتكار أو كارتل إذا كان الهدف أن يستجيب سعر السوق لوظيفة العرض والطلب ، وأن يعمل النظام بفعالية . لهذا السبب ، فإن لدى اقتصاديات السوق قوانين للتنافس لضمان أن الشركات تتنافس وليس تتآمر أو تتواطأ بعضها مع البعض الآخر .

أساساً تعالج النظرية الاقتصادية للتجارة الدولية تدفقات السلع فيما بين الدول المختلفة في بيئات تنافسية كاملة . قد بدأت النظريات الاقتصادية الحديثة للتجارة والصناعة تتناول البيئات غير الكاملة في نظمها التنافسية والتفاعلية حيث

تبني تصرفات الشركات كرد فعل لأعمال المنافسين لها . ومع ذلك معظم الأساس الفكري لسياسة مقاومة الاحتكار لا يزال يستند إلى حد كبير على نظرية المنظمة الاقتصادية في اقتصاد مغلق ، حيث كل المنتجين والمستهلكين محليون ، وحيث يتم تجاهل وجود منافسة دولية بصورة كاملة .

هذه التطورات غير المتوازنة في الأعمال على المستوى الكوني وتعديل السياسة القومية أدت إلى موقف غير مستقر . تحتوي نظرية التجارة الحديثة على الكثير من الاختيارات ، بما في ذلك تدعيم صناعات معينة والتسامح الحكومي لهيمنة شركة ما أو بعض الأشكال الأخرى من RBPs ، التي تعطي الشركات الحق في استخدام قوتها التسويقية لتحقيق مزايا معينة على حساب دول أخرى . ولكن ما يخشى منه هو ردود الفعل الانتقامية التي سبق ذكرها .

إن المكاسب التي يمكن تحقيقها من منهج سياسة المنافسة الدولية متعددة ومتكاملة . تتمثل المزايا الممكنة في تخفيض حجم الاحتكاكات القومية والخاصة الناتجة عن الممارسات غير التنافسية ، الانسجام في السياسات التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف الأعمال ، مكاسب الكفاءة الاقتصادية تفيد المستهلكين وتشجع أيضًا على ابتكار وتطوير شركات جديدة ، ونقل المزيد من التكنولوجيا ، نتيجة تخفيض عدد حالات "الكارتل" والاحتكار . عندما نضع في أذهاننا المكاسب المتوقعة والممكنة من التقارب تصبح الأسئلة المثارة : على أي مستوى يمكن تناول مشكلة تباين قانون المنافسة ؟ وما هي الأمور المشتركة بين سياسات الدول الحالية التي يحتمل أن يتم التفاوض بشأنها على أن يكون التفاوض ناجحًا ؟ يتم التعمق في معالجة هذه الأسئلة في القسم التالي مع تقديم التوصيات المناسبة .

- **التوصيات : من ؟ ماذا ؟ أين ؟ كيف ؟**

في هذا القسم ، نقدم الحجة بأن الدول التي تلبي المعيار الوارد تحت البند: **(من ؟)** سوف تكون أكثر نجاحًا في التفاوض حول اتفاق المنافسة تحت رعاية OECD ، إذا كانت البداية بالموضوعات الأقل إثارة للجدل ، سياسات الرقابة على الاندماج ، على أن يتم تطوير تلك الاتفاقية فيما بعد لكي تشمل المسائل الأكثر جدلاً .

⇐ مـــن ؟

قد يكون من الواضح أن معظم الدول التجارية سوف يكون لها مصلحة خاصة في زيادة المنافسة ، وأن الشركات سوف توافق بل وتشجع على سياسة تنافسية اكثر شفافية . ومع ذلك ، لا يعبر هذا عن حقيقة الوضع لسببين رئيسيين . يأتي في مقدمة هذه الأسباب ، كما في حالة التعاون الذي يؤدي إلى مزيد من التحرر في مجالات كثيرة أخرى ، فإن الشركات القائمة بالفعل في الأسواق أو المحمية بإجراءات تنافسية في أسواقها الخاصة ، بالتأكيد سوف لا تقبل بصفة عامة فكرة زيادة منافستها والمخاطرة بمركزها المهيمن . ومع ذلك فإن هذا بالضبط السبب الجوهري لإحداث التحرر .

ثانيًا ، إن العدد القليل نسبيًا من الدول التي لديها بالفعل قوانين تنافس مطبقة تعوق انضمام عدد كبير من الأقطار في أي نوع من الاتفاق ، تعبيرًا عن مدى اهتمامها في المشاركة . على سبيل المثال ، محاولة ضم الدول الأقل نموًا في أي مناقشة حول المنافسة سوف تكون غير مجدية ، لأن حاجتها لمثل هذه السياسات غير موجودة أساسًا . يضاف إلى ذلك ، أن البلدان التي تحمي صناعتها بصورة تقليدية ، وتجنبها المزيد من المنافسة هي أيضًا من غير المحتمل أن تتعاون بالكامل ، إذا أخذنا في الاعتبار أنه ليس من مصلحتها أن تفعل ذلك .

ومن ثم ، فإنه من المتوقع أن الدول التي تكون (1) مشاركة بفعالية وواقعية في عصر التجارة الدولية (2) متقدمة صناعيًا (3) بين الأطراف القيادية في التصدير والاستيراد في التجارة الدولية (4) لديها توجهات نحو المستهلك ، سوف تكون الأكثر احتمالاً لأن تحقق النجاح في تعاونها . هذا الفرض قدم بيانيًا في الملحق 1-1 في نهاية الفصل .

إن المنطق وراء هذه الافتراضات في منتهى البساطة . إذا كانت الحكومات متعاونة بالفعل حول موضوعات مثل تخفيض التعريفة الجمركية أو إلغاء نظام الحصص على المستوى الدولي ، فإنها من المحتمل أن تكون متعاونة في موضوعات أخرى مثل المنافسة . اتباعًا لهذا المنهج ، إذا كانت الدول متقدمة صناعيًا ، فإنه

يفترض أن تكون أكثر اهتمامًا بالتجارة الدولية ، وأكثر اعتمادًا عليها . ومن ثم ، يجب أن تكون هذه الدول أيضًا لديها اهتمام بسهولة الوصول إلى الأسواق الأجنبية ، وبحريتها . يضاف إلى ذلك ، أن الأقطار التي لديها بالفعل قواعد للمنافسة مناسبة هي دول متقدمة صناعيًا .

إن الاهتمام بسهولة الوصول إلى السوق يتم تعظيمه إذا حققت الدولة المعنية مستوى عاليًا من الاستثمار في الدولة المشاركة تجاريًا ، لأن السياسات المماثلة تخفض من الاضطراب والصعوبة في تصريف الأعمال بين البلدين . أخيرًا ، الدول التي لديها توجه قوى ناحية المستهلك ، فالاحتمال الأكبر أن تكون مهتمة بتحرير التجارة حيث أن التنسيق حول سياسات وممارسات التنافس ، سوف يؤدي إلى المزيد من الشفافية وسهولة الدخول إلى السوق . هذا بدوره سوف يزيد من التنافس الذي يشجع على الوصول بالجودة إلى مستويات أفضل ، وعلى زيادة الاختيار ، ورخص أسعار السلع المتاحة للمستهلك . لدى البلدان ذات التوجه للمستهلك اهتمام أكبر بزيادة المنافسة والتجارة عن طريق تنسيق سياساتها ، منها في حالة البلدان ذات التوجه إلى الصناعة أو الدولة ، وتلك الحكومات ذات الاهتمام لحماية شركاتها وأسواقها الداخلية .

لقد اكتشفت دراسة تمهيدية بأنه يوجد حاليًا على الأقل 16 دولة تأتي ضمن فئة المعايير المذكورة بدرجة ما أو بأخرى . إنها جميعها أعضاء OECD ، وكلها متقدمة صناعيًا . إن لها توجهات للمستهلك كما توضحها حقيقة أن "المنافسة" تشكل أساس القرارات المتعلقة بالاندماجات في معظم البلدان (انظر الملحق 1-2) . تفيد زيادة التنافس المستهلكين كما ذكر سابقًا ، ومن ثم ، وانطلاقًا من عرض هذا الفصل ، فإن هذا مقياس ملائم للتوجه للمستهلك وبالمستهلك . أيضًا تباشر كل البلدان درجة عالية من التجارة الدولية كما يظهر في تجارتها الدولية قياسًا إلى إجمالي ناتجها القومي (انظر ملحق الفصل 1-3) . يظهر الملحق (1-4) أيضًا أن كل الدول (16 دولة) تتمتع بمستوى مرتفع من المشاركة في الاتفاقيات الاقتصادية الكونية . في الواقع إن لديها توقيعات على ما لا يقل عن 93 اتفاقية .

⇐ مــاذا ؟

من المحتمل أن الدول سوف تكون أكثر نجاحًا في التفاوض حول الاتفاق على الأوجه التي ليست فقط مشتركة مع كل الدول الأعضاء ، ولكن أيضًا المتشابهة مع القانون المحلي بكل دولة . كان من الواضح ، بعد مراجعة مكثفة للأدبيات المتعلقة بالقوانين المنافسة المقارنة ، بأن الرقابة على الاندماج هي أحد أوجه السياسات القائمة التي يبدو عدم وجود اختلاف كبير حولها حيث أن الأمر لا يتعدى مجرد إخطار الجهات المعنية .

حقيقة ، أن أوجه التشابه بين خصائص وأهداف سياسات الرقابة على الاندماج كثيرة وخاصة بين دول OECD . سوف تركز المفاوضات حول الرقابة على الاندماج على خمسة مجالات أساسية : متطلبات الإخطار ، حدود الوقت للمراجعة واتخاذ القرارات ، معايير القرارات ، متطلبات السرية ، والنتائج المترتبة . كما تم توضيحه في الملحق (1-1) أن حجم ما هو مشترك ، ومتداخل ، ومن ثم إمكانية التقارب كبيرة جدًا .

⇐ كــيــف ؟

كيف يجب على الدول أن تحاول التفاوض ؟ في العالم المتكامل ، سوف يكون مثاليًا ، إذا استطاعت الدول التجارية الكبرى أن تجلس معًا ، وفي خلال أشهر قليلة تتفق حول خطة شاملة ، تضم الجميع من أجل الالتقاء عند سياسة تنافس دولية واحدة . ومع ذلك ، من الواضح أن هذه ليست الحالة . عندما نأخذ في اعتبارنا الحقائق الاقتصادية والسياسة السائدة في العالم . نجد أنه يوجد ثلاثة بدائل عملية أمام صانعي السياسة :

- اتفاقيات حول قطاعات محددة Sector-Specific Agreements .
- النمو طبقًا لمفهوم الجات GATT-Like Growth .
- اتفاقيات حول أوجه محددة Specific-Aspect Agreements .

يعني البديل الأول التركيز على قطاع واحد في الوقت الواحد ، كما يتم حاليًا تحت رعاية WTO في المفاوضات حول الاتصالات عن بُعد . ومع ذلك ، نجد أن

هذا النوع من تجزئة تشكيل السياسة يمكن أن يؤدي إلى مشكلات خطيرة ، عندما يكون هناك تداخل بين القطاعات ، كما هو محتمل حدوثه في مجال السلع ذات التكنولوجيا المتقدمة التي تحظى باهتمام كبير حاليًا .يضاف إلى ذلك ، إن هذا النوع من المناهج يمكن بسهولة أن يؤدي إلى حجم ضخم من العمل بالقطعة ، ولوائح تنظيمية غير مناسبة في كثرتها وأعبائها .

البديل الثاني أن تخلق نظامًا يتفق مع نموذج GATT يطلق عليه اختصاراً (GACP)[1] ، أو أكثر تحديداً هيئة الاندماج الدولي ، التي سوف تطبق المعايير الأساسية المتفق عليها دوليًا على الاندماجات متعددة الجنسيات ، وسوف تسترشد بمبدأ لائحة الاندماج في EC ، ومن ثم يتم التخلص من مشكلات التحريات المتعددة ومن الصراع . في هذا "السيناريو" سوف تلتزم الأطراف الموقعة على تغيير قواعدها الداخلية وجعلها تساير مبادئ GACP . ومع ذلك ، فإن هناك دولاً سوف تركب موجة مشكلة التحرر التي يحتمل وجودها في هذا الموقف حيث تحصل الدول الأعضاء على مزايا العضوية استناداً إلى مبدأ الدولة الأولى بالرعاية (MFN)[2] ، دون أن تغير بالضرورة سياساتها الخاصة ، ولذلك فإن سوابق GATT في عملية التفاوض الطويلة والشاقة لا توفر أملاً كبيراً لصانعي السياسة ومسئولي التجارة الذين يحتاجون إلى حلول سريعة للمشكلات التي تواجهها شركاتهم المحلية في الأسواق الخارجية .

هذه المشكلة جوهرية في الولايات المتحدة بصورة خاصة ، حيث يتطلب قانون التجارة من ممثلي التجارة في الولايات المتحدة أن يقيّموا ، وفي حالة الضروري أن يجروا التحريات اللازمة والمتعلقة بأي التماس أو طلب تقدمه أي وحدة تنظيمية أمريكية ويتفاوضوا مع الحكومات الأجنبية المعنية . ومن ثم ، فإنه مع هذا النوع من الضمان التشريعي للإجراءات المتاحة ، فإن المرء يستطيع أن يتخيل مدى الصعوبة الضخمة في أن يقنع ممثلو التجارة الشركة الأمريكية التي تواجه ممارسات تنافسية

(1) GACP = General Agreement on Competition Policies.

(2) MFN = Most Favored Nation.

غير عادلة أن تنتظر سنوات إلى أن تستطيع GACP الانتهاء من التفاوض الذي تجريه بالكامل .

البديل الثالث الذي يقترحه هذا الفصل ، أن تبدأ بالتفاوض حول وجه واحد من التنافس في الوقت الواحد ، على أن تبدأ بالمجال المشترك مع معظم الدول ، سواء كان RBPs ، الرقابة على الاندماج ، أو الدعم من الدولة . هناك عيوب أيضًا في هذا المنهج ، لأنه يحمل في طياته البطء ، ومن المحتمل أنه يأخذ سنوات لتناول كل أوجه قانون التنافس والاتفاق حولها . ومع ذلك ، يحتمل أن يكون الأكثر فعالية للأسباب التالية :

1 - الأطراف المشاركة في التفاوض فقط هي التي سوف تجني ثمار التعاون (لا يوجد من يركب الموجة) .

2 - يمكن أن تكون الاتفاقيات المبدئية أكثر شمولاً ، في مقابل مجرد وضع مبادئ عامة .

3 - التحديد الدقيق لمجال السياسة الخاضع للتفاوض سوف يوضع مقدمًا ، ومن ثم لا تعطي الأهمية لصناعة معينة .

4 - إنها الطريقة الملائمة للبناء على منهج GATT ، وصولاً إلى اتفاق ، ووضع الأساس للتعاون في المستقبل ، وذلك أثناء تحقيق الأهداف قصيرة الأجل ، التي سوف تكون واضحة في الحال . بالطبع ، على المرء أن يتوقع أن النتائج المباشرة قد لا تكون هي المرغوبة ، ولكنها على الأقل ، سوف تظهر العيوب التي يمكن تناولها وتحسينها في المفاوضات الأكثر أهمية التالية .

⇐ أيــن ؟ WTO ، OECD أو الترتيبات الثنائية

قدمت اقتراحات كثيرة للتفاوض حول سياسة المنافسة وعلاقتها بالتجارة الدولية ، والموقع الذي ورد ذكره كثيراً في تلك الاقتراحات كان OECD . ولقد دُرس الموضوع وخضع للبحث والكتابة تحت إشراف OECD . تشكلت لجنة لقانون وسياسة المنافسة ، وفي عام 1986 ، قدمت توصية وتم الأخذ بها تتعلق بمبادئ وإجراءات المنافسة في الدول الأعضاء ، بغرض تخفيض صراعات السياسة .

هذا منطقي فقط ، لأن الأعضاء يشكلون الأغلبية التي نفذت سياسات المنافسة . على الرغم من ذلك ، يتشكك البعض في المدى الذي يمكن أن تصل إليه OECD فيما وراء ذلك النطاق ، إذا أخذنا في الاعتبار طبيعة المنشأة ذاتها . ولكن حتى إذا أخذنا في الاعتبار المخرجات غير المتوقعة من المحاولات في أماكن أخرى ، فإن OECD تظل هي المنبر الأفضل لمثل تلك المناقشات .

لضمان أكبر تغطية ممكنة ، فإن WTO يمكن أن تكون الجهة النموذجية التي تتناول أوجه المنافسة في التجارة الكونية . وفي الواقع ، قد تم اقتراح هذا ليس فقط عن طريق الولايات المتحدة ولكن بواسطة EC . في مثل هذه الحالة ، سوف تؤكد WTO على الالتزام بالأوجه المتفق عليها ، بل سوف تكون التغطية على مستوى العالم . ومع ذلك ، يجب أن يضع المرء في ذهنه ، أنه من الناحية الواقعية نجد أن مفاوضات GATT ، بينما قد كانت ولا تزال فعالة جداً ، يمكن أن توصف على أنها مفاوضات تجارية . لا تمنح أية دولة تنازلات إلا إذا توقعت أن مكاسبها أكبر من التنازل الذي تقدمه . إذا أخذنا في الاعتبار أن الدول التي لها تلك السياسات تشكل أقل من سدس الأعضاء التي لها حق التصويت في WTO (مع حساب EC كصوت واحد) وأن باقي الدول لكل منها صوت مماثل ، ومن المحتمل أنها سوف لا تهتم أن تفرض عليها ممارسات الدول المتقدمة أثناء كفاحها من أجل النمو ، فإنه من غير المحتمل أن الموضوع سوف يذهب بعيداً بدون تقديم تنازلات لها قيمتها . هنا ، مرة أخرى ، بند MFN الذي يعتبر جوهريًا في نظام WTO ، يفجر مشكلة الأعضاء التي تركب الموجة .

المشكلة الأساسية مع الطريقة التي تمثلها اتفاقية GATT اليوم ، أن هذه الاتفاقية لا تطبق على ممارسات الأعمال الخاصة ما لم تدعمها حكوماتها . يضاف إلى ذلك أن بحوث GATT تتركز حول ممارسات أو عدم ممارسات الحكومات التي تؤثر على ظروف المنافسة في أسواقها . إنها لا تطبق على تصديرات "كارتل" أو ممارسات الحكومات ذاتها التي لها تأثيرات مدمرة على المنافسة في أسواق التصدير .

يتمثل البديل الثالث في ملاحقة الاتفاقيات الثنائية . قد تم فعل ذلك واقعيًا إلى حد ما ، عند عقد عدد من الاتفاقيات المتعلقة بالرقابة على الاندماج . على سبيل المثال ، للولايات المتحدة اتفاقيات مع EC ، ألمانيا ، استراليا ، كندا ، والمكسيك . أيضًا ، لفرنسا ، ألمانيا ، استراليا ، ونيوزيلاند اتفاقيات مماثلة . ومع ذلك ، تقوم هذه الاتفاقيات أساسًا على إجراءات الإخطار والتعاون لضمان تنفيذ القوانين القومية ، فيما عدا المجموعة الأخيرة التي تشتمل أيضًا على مواد تتعلق بالمشاركة في المعلومات ، ومن ثم فهي ليست محاولات لتنسيق سياسات الاندماج .

• الاستنتاج

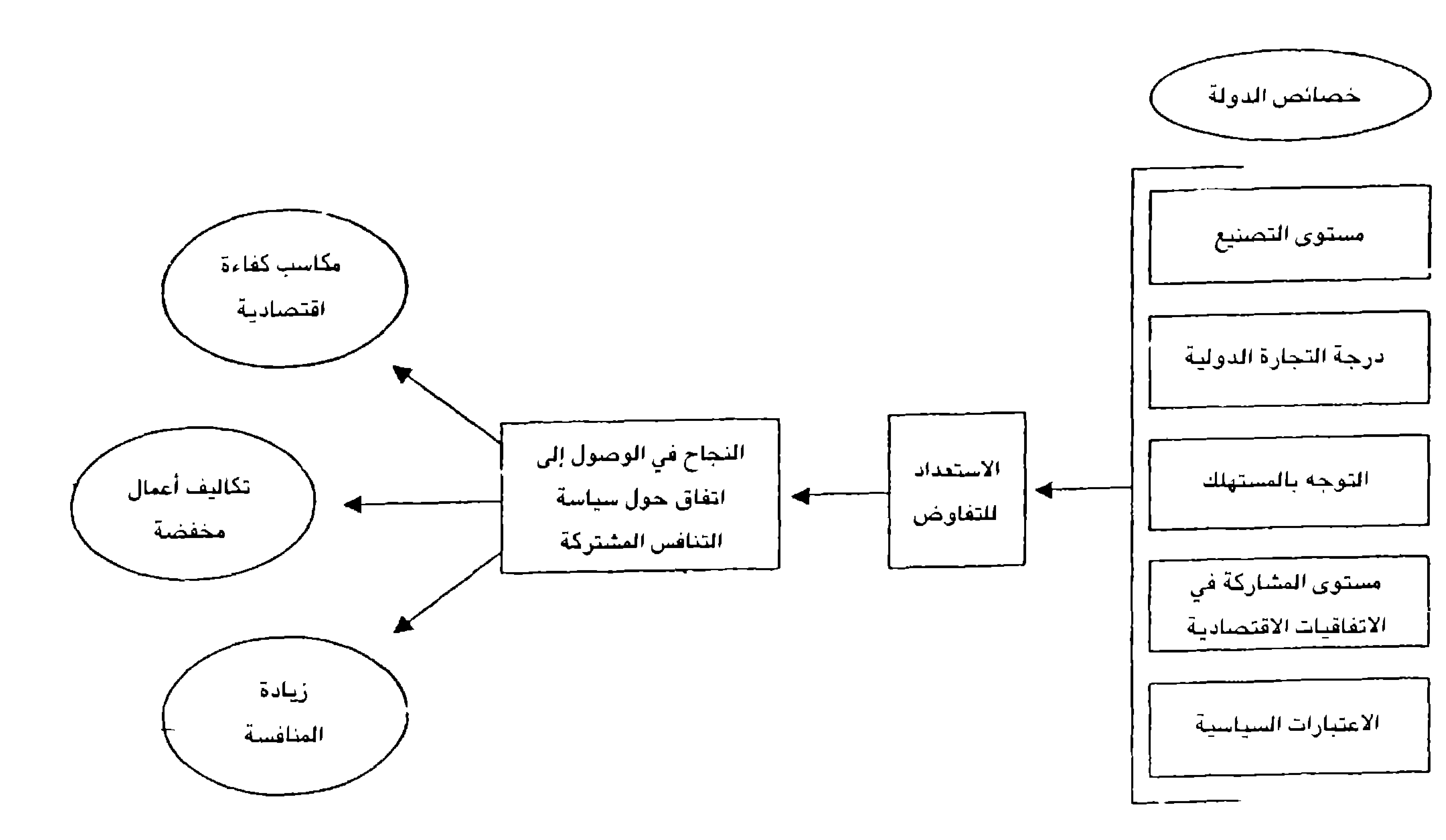
في الخمسين عامًا الماضية قد حدثت إزالة ملفتة للحواجز الرسمية أمام التجارة والاستثمار الدوليين ، والتي قد سهلت زيادة في حجم التجارة والاستثمار ، وأيضًا زيادة في عدد الشركات متعددة الجنسيات . من خلال عملية تحرير التجارة والأسواق أصبح العالم بحق بلا حدود ، بمعنى أن البحوث والتطوير ، الإنتاج ، التوزيع ، المحاسبة وعمليات البيع تحدث في أي عدد من الأقطار ، لكي تستطيع الشركات أن تجري العمليات التشغيلية والبيعية دون الأخذ في الاعتبار الحدود السياسية للبلدان المختلفة .

في هذا الاقتصاد الجديد المتكامل كونيًا ، ليس فقط منتجو القطاع الخاص ولكن أيضًا الحكومات تشارك في المنافسة من خلال استخدام السياسات الصناعية مثل تلك التي اقترحها أصحاب نظريات الاستراتيجية التجارية . تفاديًا لعدم الارتداد إلى سياسات الحماية ، لا يجب أن يركز قادة الأعمال والحكومات على إجراءات القيود التجارية ، ولكن على الموضوعات التي يمكن أن تحل من خلال التغيرات الإيجابية وتحرير الأسواق . أحد الأساليب المتاحة يتمثل في التوافق والانسجام في إجراءات التنافس . ليس من المحتمل أن يتم الاتفاق على مثل هذا الموضوع العريض والحساس في المستقبل المنظور ، ولكن هناك أوجه للسياسات التنافسية قابلة للإدارة يمكن تناولها وتغطيتها دون آلام نسبيًا .

في ضوء البروز والأهمية المتزايدة لـ MNCs في التجارة الكونية ، فإنه يجب على الحكومات أن تبدأ في الدراسة المتعمقة حول التأثيرات المهمة التي يمكن أن تنتج عن التباين في سياسات التنافس في الحد من توسع الأعمال واضطراب التجارة وتدفق الاستثمارات خلال فرض متطلبات تشريعية من كل دولة على حدة لمقاومة الاحتكار على المستوى العالمي ، التي تتسم في نفس الوقت بعدم الكفاءة والتداخل مع متطلبات التشريعات التي تقاوم الاحتكار في كل بلد على حدة . ينطبق هذا بصفة خاصة على مجال الرقابة على الاندماج ، حيث من خلال اليسير من التغيير المطلوب ، توجد إمكانية تنسيق السياسات لكي تشتمل على متطلبات الإخطار ، النماذج ، والمواعيد النهائية .

في أحسن حالة "سيناريو" سوف تبدأ الحكومات في المناقشة والاتفاق على مبادئ التنافس ، التي تعتبر جوهرية للوصول إلى سياسة مشتركة قابلة للتطبيق على نطاق أكثر اتساعًا ، والتي تصلح أن تصبح تحت رعاية OECD ، وربما في السنوات القادمة تحت WTO . ومع ذلك ، لكي يمكن تناول المشكلات التي تواجهها الآن الكيانات الكونية بطريقة واقعية وفي التوقيت المناسب ، فإنه من بين توصيات هذا الفصل أن يبدأ أعضاء OECD التفاوض الجدي بهدف الوصول إلى اتفاق ملزم ، على الأقل حول الموضوعات الإدارية المتعلقة بالرقابة على الاندماج . يجب أن يتضمن هذا المواد والبنود التي سوف تزيد من مشاركة المعلومات ، تخفيض التداخل في الإدارة والتحريات ، كما يخفض تكاليف وأعباء الشركات والهيئات الحكومية المعنية . سوف يزيد هذا بدوره من المنافسة الكونية ، الكفاءة الاقتصادية ، ويدعم المزيد من تحرر التجارة والاستثمار الدوليين .

## ملحق 1-1 نموذج للنجاح في التفاوض حول سياسة التنافس المشتركة



## الملحق 1-2 ملخص عن متطلبات إخطار ومراجعة الاندماج

| البلد | نظام الإخطار | عتبات الإخطار | حدود الوقت للقرار المبدئي | حدود الوقت للقرار النهائي | معايير القرار | السرية | مخاطر الفشل في الإخطار |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| استراليا | تطوعي | — | — | حتى 45 يومًا للقرار تتخذ لجنة ممارسات التجارة للأطراف 21 يومًا بعد اللجنة للاستئناف – يجب أن ينظر الاستئناف خلال 60 يومًا في المحكمة المختصة . | الاستماع الجوهري لموضوع المنافسة في السوق . | انتقائية | الغلق والتجريد |
| النمسا | إجباري | بعد الإخطار عن الاندماج ، حول الأماكن التي تمثل حصة مشتركة للمشروعات أو على الأقل 5٪ من السوق المحلي | — | غير مطبق | — | — | — |
| بلجيكا | إجباري | معدل الدوران المجمع السنوي يزيد على مليون فرنك ، وأكثر من 20٪ من حصة السوق المناسب . | شهرًا | 75 يومًا بعد قرار البداية في المرحلة الثانية | التملك أو التقوية والتدعيم من مركز مهيمن ومعايير الاهتمام العام . | مؤكدة | غرامات من 20000 إلى مليون فرنك بلجيكي . |
| كندا | إجباري | مجموع الأصول / المبيعات من وإلى كندا 400 مليون دولار كندي . القيمة المستهدفة للأصول أو المبيعات 35 مليون دولار كندي . | — | 7 أيام (النموذج القصير) 21 يومًا (النموذج الطويل منها 10 أيام لتقديم العطاء) . | المنافسة | مؤكدة | الغرامة ، الحبس ، التجريد . |

## تابع ملحق 1-2

| البلد | نظام الإخطار | عتبات الإخطار | حدود الوقت للقرار المبدئي | حدود الوقت للقرار النهائي | معايير القرار | السرية | مخاطر الفشل في الإخطار |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| فرنسا | تطوعي | مجموع حصة السوق 25٪ أو إجمالي المبيعات 7 بليون فرنك فرنسي مع وجود مبيعات لطرفين أو أكثر في فرنسا تصل إلى 2 بليون فرنك فرنسي . | شهرين | ستة أشهر | التوازن الاقتصادي والاجتماعي | مؤكدة | الغلق والتجريد . |
| ألمانيا | إجباري | قبل الدمج : 2 بليون مارك مبيعات على مستوى العالم لأي طرف أو بليون مبيعات على مستوى العالم لكل طرفين أو أكثر . | شهراً واحداً لاقتراحات الدمج فقط . | أربعة أشهر وسنة لما بعد إخطار الدمج . | المنافسة (في حالة الحظر التجريم أو الإعفاء بقرار من الوزير المختص) . | مؤكدة | الغرامة وبطلان العملية . |
| اليونان | إجباري | قبل الإخطار بالنسبة للاندماجات الأفقية في الأقسام لكي تلحق بالمشروعات مع حصة تسويقية مجمعة تصل إلى 30٪ أو معدل دوران مجمع 65 مليون ECO (عملة يونانية) إخطار ما بعد الاندماج يتطلب حصة تسويقية 10٪ أو معدل دوران مجمع 10 مليون ECU . | — | شهرين يمكن مدهما . | مرتبطة بالمنافسة . | مؤكدة | غرامة تصل إلى 15٪ من مجمع معدل الدوران قبل الإخطار وتصل إلى 3٪ في حالة الفشل بعد الإخطار . |
| إيرلندا | إجباري | كل اثنين أو أكثر من الأطراف له أصول تساوى 10 مليون جنيه استرليني أيرلندي أو مبيعات تصل إلى 20 مليون جنيه . | شهراً | ثلاثة أشهر | المنافسة والسمعة الطيبة . | مؤكدة | الغرامة . بطلان العملية . |

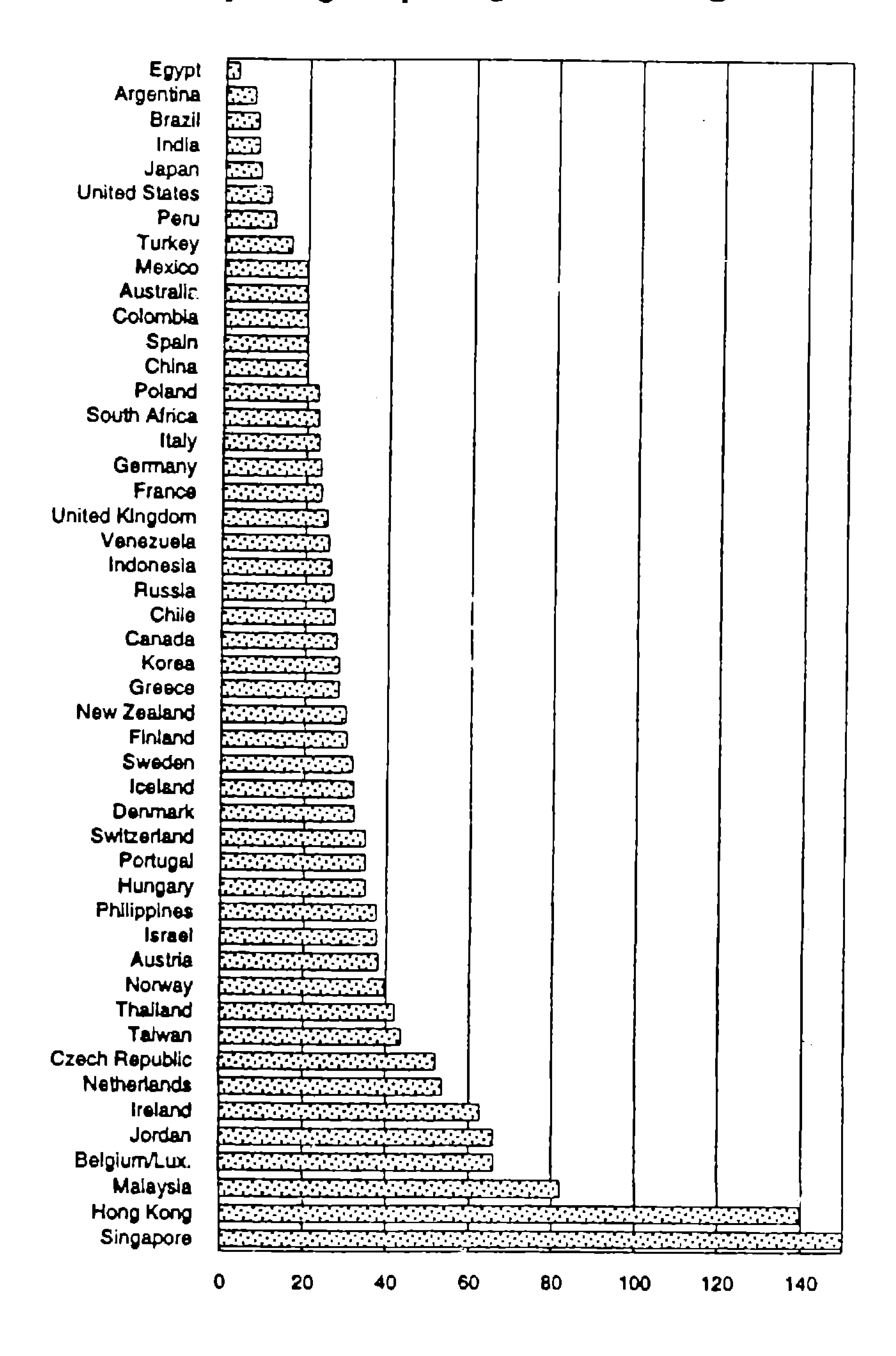
## تابع ملحق 1-2

| البلد | نظام الإخطار | عتبات الإخطار | حدود الوقت للقرار المبدئي | حدود الوقت للقرار النهائي | معايير القرار | السرية | مخاطر الفشل في الإخطار |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| إيطاليا | إجباري | من بليون ليرا مبيعات في إيطاليا أو هدف مبيعات للشركة يزيد على 50 بليون ليرا . | 30 يومًا . | 45 يومًا ما بعد المراجع (يمكن أن تمتد) . | المنافسة . | مؤكدة | الغرامة ، الغلق ، والتجريد . |
| اليابان | إجباري | الاندماجات أو التملك الحقيقي للكل أو الجزء أساسي لمشروع قائم في اليابان . | 30 يومًا | 90 يومًا | المنافسة | مؤكدة | الغرامة ، والغلق ، والتجريد . |
| نيوزيلاند | اختياري | — | 10 أيام عمل | 60 يومًا عمل | الهيمنة على السوق وفائدة الجمهور شاملة الكفاءة الاقتصادية | مؤكدة | غرامة مالية ،غلق وتجريد ، التخريب في حالة أن يكون الحكم بأن الدمج كان سببًا في الهيمنة على السوق . |
| البرتغال | إجباري | الاندماجات حيث تحقق المشروعات معدل دوران على الأقل 30 بليون ESC أو حيث تصل الحصة التسويقية 30٪ على الأقل . | 50 يومًا | 50 يومًا يمكن إضافة 30 + 15 يومًا . | المنافسة | مؤكدة | الغرامة ، الدمج غير قانوني إلى أن يتم الترخيص . |
| أسبانيا | تطوعي | مجمع حصة الصوف في أسبانيا 25٪ أو بجمع مبيعات في أسبانيا 20 بليون Ptas . | شهرًا | ستة أشهر | المنافسة | مؤكدة | الغلق والتجريد . |
| السويد | إجباري | مجمع معدل الدوران يزيد على 4 بليون SKr . | شهرًا | ثلاثة أشهر إضافية لعرض القضية أمام محكمة استكولهم | المنافسة والأذى الذي يلحق الجمهور . | مؤكدة | الغرامات |

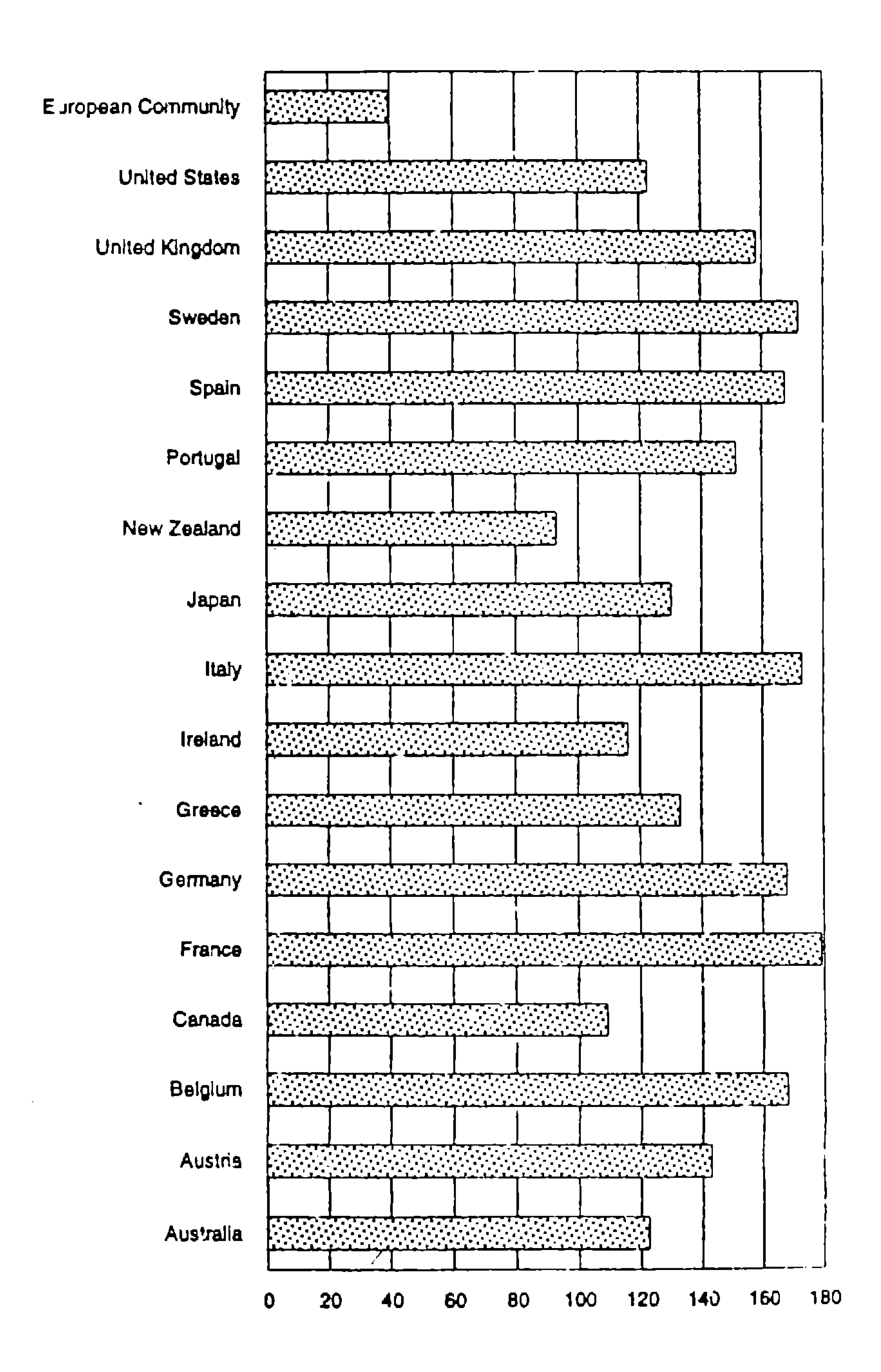
## تابع ملحق 1-2

| البلد | نظام الإخطار | عتبات الإخطار | حدود الوقت للقرار المبدئي | حدود الوقت للقرار النهائي | معايير القرار | السرية | مخاطر الفشل في الإخطار |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المملكة المتحدة | تطوعي | الأصول تساوى 30 مليون استرليني أو حصة تسويقية مجمعة 25٪ في المملكة . | 20 يومًا قد تمتد إلى 45 يومًا | لكل حالة على حدة (بحد أقصى 6 أشهر) . | المصلحة العامة | بصفة عامة مع بعض الاستثناءات | الغلق والتجريد . |
| الولايات المتحدة | إجباري | لدى أحد الأطراف مبيعات دولية أو إجمالي أصول 100 مليون دولار ، ولدى الأطراف الأخرى 10 مليون دولار مبيعات أو أصول ثابتة ، ومن يتملك يودع خطاب ضمان يزيد على 15 مليون أو 15٪ من قيمة أصول التملك . | 30 يومًا | 20 يومًا بعد التطابق مع المطلب الثاني . | المنافسة . | مؤكدة | جزاءات مالية دورية ، الغلق ، والتجريد ومعالجات أخرى . |
| المجتمع الأوروبي (EC) | إجباري | المبيعات المجمعة العالمية 5 بليون ECU والمبيعات في السوق الأوروبية 250 مليون ECU لكل اثنين من الأطراف ما لم يحقق أحد الأطراف ثلثي معدل الدوران داخل إحدى الدول الأعضاء . | شهرًا | أربعة أشهر | المنافسة | مؤكدة | الغرامة ، جزاءات مالية دورية ، التجريد . |

## ملحق 1-3 التجارة إلى إجمالي الناتج القومي 1993



## ملحق 1-4 مساهمة الدولة في الاتفاقيات الاقتصادية الدولية



# الفصل الثاني
# استخدام الاستراتيجيات التعاونية للمنافسة في عالم متغير

- **التقديم**

لم تكن دول العالم في أي وقت في تاريخها الاقتصادي الحديث أكثر اعتماداً متبادلاً ؛ لديها فرص أكبر في التجارة الدولية القائمة ، أو عندها إمكانية لزيادة الطلب أكبر مما هي عليه الآن . كانت معارك السوق في الماضي القريب تجري في دول أوروبا الغربية ، اليابان ، والولايات المتحدة الأمريكية ، المعارك التنافسية اليوم قد امتدت إلى آسيا ، أوروبا الشرقية وأمريكا اللاتينية ، لأن هذه الأسواق البارزة أصبحت مفتوحة للتجارة . المزيد والمزيد من شعوب العالم ، الأكثر ثراءً والأكثر فقراً تشارك الآن في الثروة الكونية من خلال التجارة الكونية Global Trade . أصبح المستهلكون ، في كل مكان في العالم ، مدعمين بالاتصالات عن طريق الأقمار الصناعية والشركات الكونية يطلبون التوسع المستمر في تنوع السلع . إن النمو الاقتصادي الكونية ، وارتفاع مستويات المعيشة تقريبًا في كل أجزاء العالم قد أدى إلى منافسة متزايدة في الأسواق ، قد أجبرت هذه المنافسة الشرسة الشركات على مستوى العالم على البحث عن طرق جديدة للبناء والمحافظة على قوتها التنافسية . ولذلك ، فإن مستوى وكثافة المنافسة قد تغيرت .

إن التغير الأكثر عمقًا في الفترة الأولى لما بعد الحرب العالمية الثانية تمثل في ظهور موجات من البلدان الآسيوية حديثة التصنيع NICs[1] كأطراف مؤثرة في

---

(1) NICs = Newly Industrializing Countries.

الاقتصاد الكوني . نقلت هذه الأقطار معاركها التنافسية إلى الدول الغربية ، وتعمل على تدعيم فكرة "فقد القدرة التنافسية" في الدول المتقدمة . قد كان لهذا عدد من التأثيرات . أولاً ، FDI في هذه الأقطار ، قد تغيرت في طبيعتها ، وتوقف تكوين مفاهيمها المتعلقة باعتبار الاقتصاد المضيف على أنه شيء قابل للتطويع . ثانيًا ، لأن السياسات ذات التوجه الخارجي قد حلت محل الحمائية Protectionism ، فإن الدول ذات الشركات متعددة الجنسيات المنبثقة حديثًا أصبحت بارزة وأن تحليل استراتيجياتها أصبح مهمًا . ثالثًا ، لقد عملت الاعتمادية المتزايدة في نشاط الاقتصاد الكوني على صياغة سياسات الحكومات المضيفة تجاه الاستثمار إلى الداخل . لقد ذهبت دول آسيا المنبثقة إلى ما وراء حالات NIC لتصبح قوى منافسة بالكامل على المستوى الكوني ، ودول ما بعد انهيار الاتحاد السوفيتي بدأت تدخل الاقتصاد الكوني كدول NICs جديدة . كان الخطر الذي يواجه الكثير من الاقتصاديات يتمثل في أن تترك تلك البلدان على هامش العالم حيث الكونية تجمع الدول معًا إما من خلال التوسع في كل من التجارة الدولية و FDI أو من خلال إنشاء التكتلات التجارية (EU, NAFTA, ASEAN . . .) . بعض هذه الموضوعات مثل "الخاصخصة Privatization ، ظهور الصين ، والأزمة الأسيوية جعلت الأكاديميين وصانعي السياسة يعيدون التفكير في استراتيجياتهم .

في ضوء استراتيجية اتخاذ القرار ، تلجأ الشركات إلى FDI لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية :

1 - التماس السوق : تستثمر الشركات في البلدان التي تشكل سوقًا كبيرة أو سريعة النمو ، على سبيل المثال ، الاستثمارات الحديثة في الصين والهند .

2 - التماس الكفاءة : تستثمر الشركات في البلدان حيث تستطيع أن تحقق الكفاءة في تخفيض التكاليف نتيجة انخفاض تكاليف التشغيل ، على سبيل المثال ، الاستثمارات الحديثة لشركة "فيليبس" والمنتجات الإلكترونية الاستهلاكية الأخرى في سنغافورة وماليزيا .

3 - التماس الموارد : تستثمر الشركات في البلدان لتحقيق الوصول السهل إلى المواد الخام أو المدخلات الأخرى ، على سبيل المثال ، استثمارات شركات

النفط في الشرق الأوسط أو شركات النسيج في الهند وباكستان .

قد تتضمن بعض الاستثمارات واحداً أو أكثر من العناصر المذكورة سابقًا ، وبعض الدوافع تكون محددة . على سبيل المثال ، في مجال البنوك ، يتم تنفيذ عدد من الاستثمارات لأن بنوكًا تسير خلف عملائها المواطنين إلى الأسواق الصاعدة حديثًا . تحقق الشركات في الصناعات الاحتكارية مكاسب اقتصادية تمكنها من أن تكون الأقوى على حساب المنافسين المحليين في البلدان المضيفة . يضاف إلى ذلك ، أن الشركات تختار FDI عندما تكون تكلفة العملية المرتبطة بأساليب أخرى (ترخيص البراءة للتصنيع) مرتفعة .

على مدى سنوات ، كان غياب المنافسين المحليين الأقوياء في معظم الأسواق المنبثقة أحد الأسباب الرئيسية لجعل تدفق FDI يأتي بصورة كاسحة من الدول المتقدمة الشمالية إلى الدول النامية الجنوبية . إن استراتيجيات التوريدات للإحلال ، والحماية في معظم الأسواق المنبثقة ، أدت إلى أن تصبح FDI أسلوبًا أكثر حيوية من التجارة لتحقيق الوصول السهل إلى هذه الأسواق . الآن الأسواق المعيبة التي تساندها الحكومات في تناقص مستمر ، هناك بعض الشركات المحلية متنافسة بقوة وتستطيع أن تمنع دخول الشركات الأجنبية . يضاف إلى ذلك ، حيث أن معظم البلدان تتحرك بعيداً عن سياسات الحماية وتفتح أسواقها لكل أنواع الشركات الأجنبية ، فإن طبيعة تدفق الموارد قد تغيرت . طبقًا لدراسة أجراها مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD[1] ، فإن معظم الدول النامية قد تحركت بالفعل إلى سياسات أكثر تقبلاً وأقل تقييداً تجاه FDI . ومع ذلك نجد أن المحددات الاقتصادية على المستوى الكبير Macro وليس المحددات على المستوى الصغير Micro المذكورة سابقًا قد أصبحت أكثر أهمية : عوامل مثل تدفق الاستثمارات أو رءوس الأموال إلى البلدان حيث يمكنها تحقيق عائدات أكثر ارتفاعًا ، وحجم السوق أو الإمكانيات للمبيعات والمزايا المحلية ، والتي يمكن تحقيقها من خلال المصادر المحلية .

الأكثر من ذلك ، إن استراتيجيات التعاون في السنوات الأخيرة تعتبر أكثر فعالية

(1) UNCTAD = United Nations Conference on Trade And Development.

من التنافس لتحقيق الكفاءة . تبحث الشركات بصورة متزايدة عن التعاون في مواجهة التنافس لتحقيق ميزة تنافسية . ومن ثم ، قد أصبحت حدود الشركات غير واضحة ، وأصبحت استراتيجيات التعاون أكثر وأكثر شيوعًا لتحقيق المكاسب التنافسية .

يوضح ذلك عدد التحالفات الآخذ في التزايد داخل قطاع الأعمال . لقد تضاعف عدد التحالفات والمشروعات المشتركة عشرة أضعاف ما كان عليه الوضع في عام 1980 ، وخلال فترة خمس سنوات فقط أي حتى عام 1985 . زاد هذا الرقم بصورة ملفتة بعد عام 1989 عندما وصلت مناقشة "أوروبا الموحدة 1992" إلى طريقها المرسوم . إن التعاون في بعض الصناعات أصبح محوريًا لبقائها واستمرارها : صناعات مثل الخدمات (شاملة البنوك ، خطوط الطيران ، الاتصال عن بعد) منتجي صناعة السيارات ، تصنيع المعدات والمكونات الإلكترونية ، الأجهزة الملحقة بالكمبيوتر ، برامج الكمبيوتر ، وحتى المعاهد العلمية والجامعات أكثر نشاطًا في هذه الاستراتيجيات التعاونية . لقد رأينا في عقود الثمانينيات والتسعينيات من القرن السابق أن التعاون وليس المنافسة التقليدية كأسلوب لأداء الأعمال قد نما بسرعة كبيرة . يستمر هذا الشكل في التزايد بين الشركات المختلفة في طبيعة نشاطها وأحجامها . تشير استراتيجيات التعاون إلى قيام اتفاقيات متنوعة بين الشركات حيث تتبادل شركتان أو أكثر الموارد والإمكانيات . يمتد نطاق هذه الترتيبات من الروابط العرضية غير الرسمية إلى اتصالات أكثر قربًا وتوثيقًا إلى حد أن المرء يكون من الصعب عليه أن يرى أن تلك الشركات المعنية منفصلة حقيقة . في الحالات التي قد تقفز خطوات واسعة ، تصل تلك الشركات إلى مرحلة الاندماج والتملك . لقد أدت درجة التحالف إلى اعتمادية عالية أو منخفضة بين الشركات المعنية . من المفهوم إنه عندما يكون أحد الشركاء قادرًا على أداء العمل بنفسه ، فإنه من المحتمل أنه سوف لا يوافق على مشاركته الملكية أو الرقابة على أنشطته الخاصة مع الآخرين . وبعبارة أخرى ، يجب أن تكون الفوائد متبادلة في هذا النوع من العلاقات . من الناحية المثالية ، يجب أن يكون لدى الأطراف موارد متكاملة ، وأن هناك مزايا تتحقق من تجميع تلك الموارد .

إن مصطلح "التحالف الاستراتيجي" قد استخدم حديثًا فقط لوصف اتفاقات التعاون والتآزر . وفي الواقع حتى منتصف الثمانينيات (1980) كان مصطلح "المشروع المشترك Joint Venture" يستخدم لتغطية كل أنواع التعاون بين الشركات . إن فكرة إنشاء JVs للحصول على الموارد المكملة ليست جديدة . على سبيل المثال بالنسبة للمشروعات متعددة الجنسيات (MNEs)من البلدان المتقدمة ، فإن JVs جذابة جداً ويمكنها أن تتغلب على حالات عدم التأكد ، وتشارك في الإخطار مع الطرف المحلي الذي يكون على دراية ، ويستطيعْ تناول حالات عدم التأكد هذه . يتضح هذا من عدد JVs بين الشركات الغربية ، والشركات أو المنظمات من أوروبا الشرقية والصين . ومع ذلك فإن معدلات فشل JVs مرتفعة جداً . على الرغم من هذا ، فإن عدد حالات التحالف و JVs في علاقات الأعمال الدولية آخذٌ في التزايد . وفي الواقع ، نجد أن الشركات الأوروبية متحمسة لهذا النوع من العلاقات . إن الدافع ناحية أوروبا الموحدة ، وتحرير عدد من اقتصاديات الدول ذات التخطيط المركزي ، تشكل بعض الأسباب وراء هذا الاتجاه . لقد زادت JVs الموقعة مع دول أوروبا الشرقية (سابقًا) ومع الصين زيادة كبيرة . في عام 1994 وحده تم التوقيع على 30.187 اتفاقية JV بين شركات من أوروبا الغربية وشركات ومنظمات من أوروبا الشرقية (سابقًا) .

ومع ذلك تواجه الأطراف المعنية مشكلات كبيرة في تناول هذه العلاقات والاعتمادية بين المنظمات . حالياً توجد بعض الأدلة حول السبب في تبني شركتين أو أكثر أسلوب JV أو أي شكل آخر من أشكال التحالف ، ولماذا تستخدم الشركات هذا النوع من الترتيب كمدخل استراتيجي إلى الأقطار الأجنبية . توجد بعض الأدلة أيضًا حول سبب فشل التحالفات وأيضًا JV ، بينما العلاقات تعاونية فإن الفوائد تتباعد ، والصراعات يمكن أن تثور .

في هذا الفصل نتناول الموضوعات التالية :

1 - ما الأسباب والعوامل التي تؤثر على استراتيجيات الشركات الكونية ؟

2 - ما مزايا وعيوب التنافس التعاوني ؟

3 – ما الاتجاهات القائمة في أوروبا وفي أماكن أخرى ؟ وكيف تؤثر هذه الاتجاهات على هذه الاستراتيجيات التعاونية ؟

4 – ما العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل هذه العلاقات ؟

• **لماذا الاستراتيجيات التعاونية ؟**

لقد كانت الخاصخصة Privatization جزءًا من سياسات تعديل البناء الهيكلي منذ عقد الثمانينات (1980) . لقد تم تبني هذا المنهج لتحقيق عدد من الأهداف المتنوعة مثل إثراء الكفاءة الاقتصادية ، تخفيض العيوب المالية ، وانحسار دور الدولة . يمكننا أن نرى ، إذا لخصنا تجارب استراتيجيات الخاصخصة ، أن هناك الآن أدلة كافية لمراجعة التقدم الذي تحقق ، وتقييم حالات النجاح وحالات الفشل . إننا ننتهي بالملاحظة التحذيرية أن الخاصخصة بمفردها ، ليس من المحتمل أن تخفف بصورة كبيرة من عبء القطاع الذي تمتلكه الدولة في كثير من البلدان .

إن ظهور الصين كقوة مؤثرة في الاقتصاد العالمي ، قد كان له بالفعل تأثير مساوٍ لما أحدثته اليابان في العقود السابقة التي أعقبت الحرب العالمية . لا تشكل الصين بيئة متماثلة للمستثمر الداخلي ، وهناك حاليًا صعوبات في تطبيق وشفافية قانون الأعمال ، صعوبات تعاقدية ، صعوبات مناطق ، وعدم تأكد حول اتجاه سياسات الاقتصاد المستقبلية . تحتاج هذه التحديات إلى التناول بعناية فائقة من خلال استراتيجيات الشركات .

توجد أسباب عديدة حول كفاح الشركات من أجل الاستراتيجيات التعاونية . طبقًا لرؤية الأكاديميين ، فإن ضغوط الحكومة المحلية ، التسهيلات المحلية ، وتوزيع الأخطار تمثل أسبابًا رئيسية للتحالفات و JVs الدولية . يعتقد آخرون أن الشركات المحلية قد دفعت إلى الحاجة إلى رأس المال الأجنبي ، التكنولوجيا ، وخبرة الإدارة والتسويق . بصفة عامة ، فإن السبب وراء قيام التحالف أو إنشاء JV هو الحصول على موارد مكملة من الطرف الآخر ، وأن الخاصية المهمة لتبادل الموارد تمثل في طبيعتها الدينامية Dynamic . تقدم الحجج على أن مساهمات الأطراف في JV ليست حزمة ساكنة وثابتة من المهارات أو الموارد . إنها عرضة

للتغيير ، وديناميـة في طبيعتـها . على الرغـم من كـل هـذه الدراسـات ، فـإن حقـل التحالفات و JVs الدوليـة تفتقر إلى جوهر وإطار نظري قـوى يعمل على تكـامل بحوث الماضي ، ويوفر نقطة انطلاق لتدشين بحوث جديدة ومتعمقة .

بالإضافة إلى هذه المناقشات على مستوى الشركة والاستراتيجية ، يوجـد عـدد من التطورات في بيئتنا يمكنها أن تجبر أو تسـهل هـذه التحالفـات أو JVs . أولاً الأهمية المتزايدة للتدويل ، مع المنافسة المتزايدة باستمرار تخلق الحاجة إلى نظام عمل الفريق . ثانيًا ، كلما زاد عدد الشركات التي يتم تدويلها ، فإنها تتحقق من أن كل الأعمال محلية ، ومن ثم فإنها تحتاج إلى شريك محلي يتناول اختلافات البيئات والثقافات المحلية . يشجع هـذا على التحالفات و JVs عبر الحـدود . ثالثًا ، فإن الطبيعة المتغيرة للمنافسة ، والتطورات التكنولوجية السـريعة ، والتكـاليف الباهظة للبحـوث والتطوير ، تجبر جميعها الشركـات على تجميع الموارد النـادرة . رابعًا ، انبثاق الكثير من المنافسين الجدد في الأعمال التقليدية يعمل على إجبار الشركات القائمة على تنمية وتغذية علاقات وشبكـة أعمـال قويـة لوضـع الحـواجـز أمام دخـول منافسين جدد . أخيرًا ، التحول من المنتج إلى المقدرة المتميزة يجبر الشركـات على الذهاب إلى الخـارج بحثًا عن معرفة جديدة ومكملة وأيضًا المقدرة . نتيجـة لذلـك ، بينما قد شهدنا في السبعينيات (1970) والثمانينيـات (1980) تحالفـات تقـوم على المنتج والسوق ، فإنه في التسعينيات رأينا تحالفات أساسها المعرفة والمقدرة .

اليوم ، نجد أن معظم الأنشطة الدولية في التملك والاندماج تتضمن شركات عبر الحدود ، وذلك كما يحدث في أوروبا وأمريكا . الأمثلة الجيدة هنـا ، الاندمـاج بيـن MCI و BT وبيـن Daimler Benz و Chrysler . يعتقـد بعـض الأكـاديميين أنـه ، على النطـاق الدولـي ، لـم تعـالج الشركـات الأوروبيـة الفجـوة الأسـاسيـة بينـهـا وبيـن المنافسين الأجانب من حيث المهارات والمنافسة . قبل اتخاذ القرارات التـي تتنـاول التملـك أو الاندمـاج ، فـإن الأطـراف المعنيـة يجـب أولاً أن تفـهم المنافسـة داخـل صناعتها وموقف وضعها التنافسي وحيويتـها فـي صناعـة معينـة . عنـد هـذه الحالـة فقط يجب على هذه الأطراف أن تفكر في الاندمـاج ، التملك أو إعادة الهندسـة ، لأن الصناعات المختلفة لها هياكل وسلوك مختلف .

على سبيل المثال يجب أن تحلل الشركات إذا ما كانت طبيعة منافستها وأعمالها على المستوى الكوني ، عبر الأقطار الأوروبية أو محلية ، وكيف سوف تؤثر على جاذبية نوع معين من التحالف أو الاندماج . في الأعمال الكونية ، فإن التحالف مع شريك من منطقة أو سوق آخر يكون أكثر فائدة لتحسين المهارة والوصول إلى أسواق جديدة وتحقيق مزايا اقتصاديات النطاق (الكمية) والكفاءة . في الأعمال داخل البلدان الأوروبية فإن التحالف فيما بين الدول الأوروبية ذاتها يكون مفضلاً ، وخاصة في حالة الشركات التي لها وجود متعدد في أكثر من بلد . في هذه الحالة يمكن أن توفر الاندماجات أو التحالفات الحصول على مهارات متميزة واقتصاديات الإنتاج الكبير . ومع ذلك ، في الأعمال المحلية يجب أن تحاول الشركات الهيمنة على سوقها المحلي من خلال الاندماجات والتملك . في مثل هذه الحالات ، يجب أن تكتشف لها وضعًا مرموقًا يحميها من المنافسة الأجنبية .

• مزايا وعيوب استراتيجيات التعاون

يوجد العديد من مزايا استراتيجيات التعاون . لقد أدركت الشركات في معظم الصناعات أن المنافسة الشرسة رأسًا برأس تنخر في عظامها ماليًا وأيضًا إداريًا ، وتؤثر سلبيًا على قدراتها الابتكارية ، بينما في الواقع يجب أن تشجع المنافسة الابتكار والكفاءة . بعض المزايا التي تعود على الشركات وتناقش بعمق ، تتمثل في اقتصاديات النطاق الواسع ، الاستخدام الكفء لموارد كل طرف ، والدخول السريع إلى الأسواق الجديدة .

توجد بعض الدراسات التي تقوم بتحليل أنواع مختلفة من التحالفات ، وتستنتج أي نوع هو المتميز نسبيًا ، طبقًا للنظرية التي تؤسس على الموارد ، فإن الميزة التنافسية يمكن أن تتحقق من خلال موارد الشركة الحالية ، والقدرات الجوهرية ، وتقييم ربحيتها المحتملة ، واختيار الاستراتيجيات طبقًا للفرص التي يتم إنشاؤها . تقترح هذه النظرية أنه لا ينبغي على الشركة أن تستثمر في علاقة لا ترتبط بقدراتها الجوهرية . إنها ترى أن التحالفات والاستراتيجيات المبنية على القدرات الجوهرية يمكن أن تؤدي إلى تغييرات أساسية متواصلة .

إن مفتاح بقاء المنظمة واستمراريتها ، يتمثل في قدرتها على الحصول والاحتفاظ بالموارد . إن العلاقة بين الشركة وبيئتها التنظيمية لها أهمية بالغة في هذه العملية . ومن ثم فإن الطريقة الوحيدة لكي تحصل الشركات على ميزة تنافسية تكون في التعاون مع الأطراف الرئيسية في بيئتها من خلال التحالفات الاستراتيجية . إن هذه الأطراف الرئيسية في البيئة هي التي تستطيع أن تمد الشركة بالموارد المحورية المكملة لمواردها الذاتية . تعتمد درجة التحالف على الطبيعة الحساسة للموارد التي يمكن أن تتبادلها الأطراف كل منهم مع الآخر . إنها سوف تملي أيضًا مدى الاعتمادية بين الشركات . يجب أن تكون التحالفات الاستراتيجية قائمة على القدرات أو الموارد ، ويجب أن تثرى الميزة التنافسية للأطراف المعنية .

من بين العيوب ، تنازل المنشأة عن استقلاليتها في إدارة مواردها الاستراتيجية يعتبر أكثر هذه العيوب بروزاً . كلما اتسع نطاق التعاون ، يصبح على الشركة أن تضحي باستقلاليتها ورقابتها على مواردها . يصبح الحليف أو الشريك طرفًا في ملكية الموارد الحساسة ؛ والخطر هنا أن الطرف الآخر قد يستخدم المورد أو المعرفة التي حصل عليها من خلال التعاون بطريقة غير تعاونية أو خارج نطاق هذه العلاقة . يضاف إلى ذلك ، أن المورد يمكن أن يستخدم الآن مشاركة وليس من طرف واحد ، حتى لو كان المالك الأصلي لذلك المورد . يعتبر هذا في حد ذاته إشكالية خاصة ، إذا كان المورد عبارة عن حق المعرفة التكنولوجية . يوجد خطر في التحالف القائم على السوق ، في أن يعطي أحد الأطراف تسهيلات على حسابه الخاص إلى طرف ثالث . على الرغم من أن هدف التحالفات خلق اعتماديات متبادلة بين الأطراف ، فإن العيوب التي تظهر عند إحداث تغيرات في الأولويات أو الظروف الاستراتيجية لأحد الأطراف أو لكليهما ، تجعل العلاقة أقل أهمية . ومن ثم يكون التركيز على المساهمة المكملة التي تفيد كل طرف من الطرف الآخر .

من الصعوبة جداً المحافظة على التركيز على المنافسة الخارجية . الغرض من التحالف خلق ميزة تنافسية للأطراف لمواجهة المنافسين الآخرين . يمكن أن يقود هذا إلى مشكلات داخلية تتعلق بماهية المصلحة المشتركة وماهية المصلحة الذاتية لكل طرف . من مسئول عن ماذا ؟ ومن سوف يستفيد من ماذا ؟ من هم

العملاء الجدد ؟ قد تقود كل هذه الموضوعات إلى الحقيقة بأن الكثير من الطاقة والجهود تبذل على مسائل داخلية أكثر مما هي على المنافسة الخارجية .

العيب الآخر ، أن الأطراف تستطيع بسهولة اكتساب توقعات متفائلة كثيراً من التحالف . توجد مصالح ضخمة تعمل مع وضد بعضها . على سبيل المثال ، نجد أن المديرين التنفيذيين أطراف التحالف لديهم طموحات وتوقعات شخصية ، والشركات المعنية لديها اهتماماتها ، وأنه قد يكون للعلاقة أو التحالف توقعات وطموحات مشتركة مختلفة . ومن ثم يتمزق المديرون التنفيذيون بين كل هذه المصالح المتضاربة أحيانًا . إن الوقت والموارد التي يجب أن يبذلوها على المنافسة الخارجية ولتحقيق الميزة التنافسية تبذل الآن على الصراعات المذكورة سابقًا . إنهم دائمًا خائفون من أن يكونوا تابعين وليس شركاء للطرف الآخر أو المديرين التنفيذيين .

يضاف إلى هذه العيوب ، أن التحالفات معرضة إلى التعقيدات مثل تعقيد المهمة ، سواء كان التحالف من أجل مهمة محددة (التسويق ، البحوث والتطوير .. إلخ) أو تحالف شامل ، حيث تعقد التحالف ؛ عدد الأطراف المعنية ؛ المشاركة في موارد الطرف الآخر ، بالإضافة إلى اتخاذ القرار ، ومدى الملاءمة الثقافية للمنظمات المعنية . للمنظمات المختلفة ثقافات مختلفة استناداً إلى أحجامها ، مواقعها ، ونمط إدارتها . إنه من الصعب جداً إدراك كل ثقافة أخرى ، والأكثر صعوبة أن تجبر شركة ما على قبول ثقافة شركة أخرى .

• تأثير الاتحاد الأوروبي (EU) على الاستراتيجيات التعاونية

الاتحاد الأوروبي (EU) جديد الآن . لقد وجد بالفعل منذ أكثر من 40 عامًا ، ولقد جمّع معًا بنجاح 15 دولة في سوق واحدة . وحقق اتحاداً تطوعيًا أكثر تماسكًا . في بداية عام 1992 ، بعد التوقيع على "اتفاقية الاتحاد الأوروبي" في ماستريخت Maastricht ، تم إيجاد إطار لإنشاء برلمان أوربي منتخب ديمقراطيًا ، سياسة أمنية وخارجية مشتركة وعملة مالية واحدة . إنه يشكل جبهة أوروبية متحدة قوية في عالم تتصاعد فيه المنافسة . إن العملية الواحدة كانت مطلبًا مستمراً منذ الحلم بالأعمال الضخمة في أوروبا الموحدة . لقد كانت معدلات التبادل في أسعار العملات تمثل مشكلة كبيرة أمام رجال الأعمال حيث إنها كانت دائمة التغيير صعوداً

وهبوطًا ، وأن مزايا السوق الكبير الذي تحكمه عمله واحدة مستقرة ، كما هو الحال في الولايات المتحدة ، مزايا ملفتة . إن العملة الواحدة التي يصدرها البنك المركزي الأوروبي لها سعر مستقر ، نقائص ميزانية محدودة ، معدلات فائدة مستقرة كأهداف رئيسية .

يعني هذا أن الدوال الأعضاء سوف تتخلى عن حقها في أن تخفض قيمة عملتها ، وعمليًا ، في أن تضع معدلات الفائدة . يترتب على ذلك ، أن الدولة العضو سوف لا تكون قادرة على الحصول على ميزة تنافسية (على سبيل المثال ، خلال تخفيض القيمة) على حساب الدول الأعضاء الأخرى . في الأجل الطويل ، سوف تحقق كل الدول الأعضاء معدل تضخم منخفضًا ، واقتصاديات عالية الإنتاجية ، وسوف تكون قادرة على التأثير في السياسات المشتركة عن طريق دورها في عملية اتخاذ القرار ومناقشة الموضوعات المتعلقة بالسياسات .

لقد تحقق بالفعل خلق أكبر سوق محلي صناعي على مستوى العالم الذي يقترب من 400 مليون مستهلك لديه القدرة والإمكانية . الأعمال الأوروبية لديها الآن سهولة في الوصول إلى سوق محلي يفوق في الحجم ذلك الذي لدى المنافسين من الأمريكان أو اليابانيين . ولذلك ، قد زاد حجم التجارة بين الدول الأوروبية . حتى وقت قريب كان انتقال "عربة لوري" محملة بالسلع من دولة أوروبية إلى أخرى يستلزم وجود حوالي 30 وثيقة ومستنداً . الآن يكفي مستند واحد ، وفي المستقبل سوف لا يكون ذلك ضروريًا . يستطيع الأفراد التحرك بحرية بين دول الاتحاد ، وهناك مجال أوسع للاختيار بين السلع في المحلات المختلفة . لقد أصبحت العملة الواحدة حقيقة واقعة (Euro) ، وقد تم الاتفاق على جدول زمني للإحلال المتبادل بين العملة المحلية والعملة القومية ، يوجد الآن برلمان أوروبي منتخب وقوة بوليس أوروبية .

• تأثير الأزمة الآسيوية على الاستراتيجيات التعاونية

إن الاستثمار المتزايد الذي ساعد الدول الآسيوية على التنمية كان متوقعًا بافتراض الصادرات المستمرة في نموها . كانت هذه حقيقة ملموسة في بلدان مثل اليابان ، كوريا الجنوبية ، وتايوان ، وليس في كل الدول الآسيوية الأخرى . على

سبيل المثال ، في إندونيسيا ، فإن واردات السلع الاستهلاكية المتزايدة ، مثل بنود "الموضة" ، والإلكترونيات أدت إلى زيادة عدم التوازن بيت الصادرات والواردات . كان تخفيض العملة الصينية في عام 1994 . والعملة اليابانية في 1995 ، 1997 عوامل أخرى أعادت توجيه تدفق رأس المال ، وساعدت هاتين الدولتين (الصين واليابان) على زيادة التصدير ، بينما نمو الصادرات في الدول الآسيوية الأخرى هبط من 30٪ في بداية 1995 إلى "صفـــر" في منتصف عام 1996 . وفي محاولة لتنمية صادراتها ومستويات طاقتها ، فإن شركات هذه الدول زادت من قروضها البنكية قصيرة الأجل ، ولكن بسبب الانحدار المستمر في الصادرات تفاقمت المشكلة وأصبحت الأزمة الآن لا يمكن تفاديها . بسبب نقص القوانين المنظمة ، آليات الإشراف ، عدم التوازن غير المخطط بين المدخرات والاستهلاك استعصت الأزمة على الحل .

كما نعرف ، لا تعتبر الحكومات هي المتهم الوحيد ، لم يكن لدى كل من تايلاند وإندونيسيا ميزانية عجز . في الواقع كان لدى البلدين فائض ، ولكن كان هناك مستوى مرتفع من القروض الأجنبية ، وحساب جارٍ يتسم بالعجز المالي . الأكثر من ذلك ، إن جزءاً كبيراً من هذه القروض كان يذهب إلى تمويل الاستهلاك والسلع المظهرية . في عام 1997 ، زادت الديون الأجنبية على 100 بليون دولار في إندونيسيا .

بينما لم تحدث الأزمة حقيقة بدون توقع ، فإن كثافتها كانت أكبر مما يمكن أن يتخيله الأفراد . في عام 1994 ، أثناء أزمة المكسيك الاقتصادية ، حذر عدد من الخبراء بأن بعض الاقتصاديات الآسيوية لها نفس الأعراض ، وفي الشهور الأولى من عام 1997 ، بعد أزمة تايلاند ، تم تحذير كوريا الجنوبية ، إندونيسيا وماليزيا ، عندما ضربت الأزمة أكثر الاقتصاديات الآسيوية سوءاً : كوريا الجنوبية وإندونيسيا . كان الإنقاذ يتمثل في توفير 57 بليون دولار ، 43 بليون دولار لكل منهما بالترتيب . نتيجة للأزمة فإن الاقتصاديات الآسيوية تنهار بصورة مزعجة . في عام 1996 كان إجمالي الناتج القومي في إندونيسيا 226 بليون دولار ، في عام 1998 كان المتوقع فقط 51 بليون دولار ؛ إذا بقيت معدلات تبادل سعر الصرف كما هي في بداية عام 1998 . ينطبق نفس الشيء على البلدان الآسيوية الأخرى ، كما يظهر في الجدول القادم (2-1) .

جدول 2-1 انكماش الاقتصاديات الآسيوية

| البلد | 1996 | 1998 | 1998 (PPP)[1] |
|---|---|---|---|
| الصين | 839 | 1.063 | 4.730 |
| هونج كونج | 154 | 188 | 190 |
| إندونيسيا | 226 | 51 | 1.020 |
| ماليزيا | 92 | 71 | 240 |
| الفلبين | 84 | 68 | 240 |
| كوريا الجنوبية | 385 | 272 | 660 |
| سنغافورة | 94 | 92 | 90 |
| تايوان | 272 | 269 | 450 |
| تايلاند | 186 | 97 | 530 |
| المجموع | 2.432 | 2.171 | 8.150 |

إن الوضع الذي أصبح أكثر وضوحًا الآن ، أنه بعد مرور عام من الأزمة فإن الاقتصاديات الغربية في موقف لا تحسد عليه . ليس فقط البنوك اليابانية ، الأوروبية ، والأمريكية قد واجهت خسائر ثقيلة بسبب الديون الرديئة في آسيا ، ولكن مؤسسات مالية أخرى واجهت مشكلات كبيرة . بالإضافة إلى الخسائر التي منيت بها هذه المؤسسات المالية فإن التجارة بين أوروبا وأمريكا والتجارة بين اليابان وأمريكا تواجه أيضًا مشكلات بسبب الأزمة الآسيوية . تستميل هذه القوى الثلاث كل منها الأخرى لمساعدة الاقتصاديات الآسيوية على النهوض من كبوتها ، لأن مصلحتها تكمن في تحسين الظروف في آسيا . إن اجتماع السبعة الكبار في فبراير 1998 ، والقمة الأوروبية في أبريل 1998 ، وصندوق النقد الدولي (IMF)[2] الذين قرروا المنح والتنازلات التي تعطي لإندونيسيا ، تمثل بعض الأمثلة لجهود الغرب لإنقاذ آسيا .

إذا نظرنا إلى المستوى الصناعي ، نجد أن بعض الصناعات ، مثل البنوك في إندونيسيا قد ساهمت في هذه الأزمة ، بينما هناك صناعات أخرى ضربتها الأزمة

(1) PPP = Purchasing Power Parity. تماثل أو معادلة القوة الشرائية

(2) IMF = International Monetary Fund.

بعنف . خذ على سبيل المثال ، صناعة الطيران . لدى هذه الصناعة على مستوى العالم ، طاقة زائدة غير مستغلة ، وتحتاج إلى إعادة هيكلة . على سبيل المثال . تندمج شركات الطيران الأوروبية والأمريكية ، أو تدخل في تحالفات بعضها مع البعض الآخر . يتوقع الخبراء أنه في غضون سنوات قليلة سوف تختفي 50٪ من خطوط الطيران الأوروبية .

• الشركات متعددة الجنسيات في مقابل الحكومات

قد أشار كثير من الأكاديميين إلى تطوير العلاقة المتغيرة بين MNCs والحكومات وقسموها إلى فترات زمنية مختلفة . بصفة عامة ، إنهم يتفقون مع تقييم أحد الباحثين بأن فترة زمنية من الصراع تلت الحرب العالمية الثانية ، حيث تحدت الدول الأقل نمواً MNCs التي كانت تستثمر لأغراض تراها هذه الدول أحيانًا أنها معادية للمسار المختار للدولة المضيفة . في تاريخ ، عادة محدد في نهاية السبعينيات (1970)، حدث تحول ، حيث كانت العلاقة لا تتسم بالصراع ، بل كان ينظر إلى الحكومات على أنها عقبة أمام أنشطة MNCs . شهد عقد الثمانينيات (1980) بناء علاقات تعاونية بين MNCs وبين الحكومات ، وأصبحت المشكلة الرئيسية تتمثل في خطر المبالغة في الدعم الحكومي لجذب الاستثمارات إلى الداخل FDI وخلق مباريات تنافسية بينها . أخيراً في نهاية عقد التسعينيات (1990) نجد أن الأزمة الآسيوية تلتها أزمة البرازيل ، قد أعادت العجلة إلى الوراء . تتحرك الآن اقتصاديات كثيرة في آسيا مثل إندونيسيا والهند إلى الوراء حيث سياسات التقييد ، وعصر من الشد بين MNCs ، والحكومات والمستثمرين من الغرب .

بالنسبة لبعض الأقطار مثل تايلاند ، كوريا الجنوبية ، وحتى ماليزيا ، قد تحسنت الظروف . تايلاند ، الدولة الأولى التي انغمست في الأزمة ، ربما تكون أيضًا هي الأولي التي خرجت منها . تندمج الشركات والبنوك بعضها مع البعض الآخر لمقاومة الطاقة العاطلة ولتحقيق الكفاءة . أحد الأمثلة للإجراءات الكثيرة التي اتخذتها الحكومة التايلاندية في الاتفاق مع IMF ، كانت قد أعلنت أن 56 شركة مالية سوف تغلق أبوابها في ديسمبر 1997 . تصل أصول هذه الشركات إلى 20 بليون دولار ، تم تصنيفها بين الجيد والرديء ، مثل المباني ذات المكاتب غير

المشغولة . الأصول الجيدة كان لابد من إعدادها للاستخدام بأسرع ما يمكن ، والباقي يتم التخلص منه في نهاية عام 1998 .

في كوريا ، أصدر البرلمان 18 تشريعًا للإصلاح المالي ، من بينها إنشاء هيئة إشرافية ، كما في تايلاند قدرت الديون الرديئة (حوالي 20 بليون دولار) كان عليها أن تباع بخصم معين عن طريق شركة لإدارة الأصول . نتيجة لهذه الإصلاحات عادت الثقة إلى المستثمرين الأجانب . في عام 1998 ، مجموعة من 134 بنكًا من 32 دولة وافقت على مقايضة 22 بليون دولار في شكل قروض قصيرة الأجل إلى بنوك كوريا الجنوبية مقابل ائتمان كبير مضمون من الحكومة . عادت الثقة أيضًا إلى معاملات الحياة اليومية . المحلات التجارية تمتلئ بالمستهلكين ، ومسئولو الأمن يزيلون اللافتات المكتوب عليها "مزادات IMF" كما اكتظت الفنادق برجال الأعمال . تشتري الشركات الأجنبية أجزاء من الشركات الكورية ، لأن معظم المستثمرين الأجانب يعتقدون أن الرئيس الكوري ملتزم بإعادة هيكله الاقتصاد .

إن فكرة "شركاء في التنمية" تبدو وكأنها أثر من آثار العصور القديمة ليس بسبب الصراع بين MNCs وبعض الدول ، ولكن لأن الائتلاف بين MNCs والدول ينظر إليه على أنه نوع من التنافس . على مستوى الشركات يحتاج الاقتصاد ، مع ذلك ، إلى إعادة هيكلة حقيقية في معظم الصناعات . بينما في بعض الصناعات يجب تفتيت الاحتكارات ، فإنه في صناعة أخرى الشركات أكثر مما يجب وبالتالي ليس هناك شبه للاحتكار .

- هل الاستراتيجيات التعاونية ناجحة ؟

في أوروبا ، يوجد عدد من الصناعات قد أعيد تنظيمها حديثًا ، أو قطاعات قد انفتحت على المنافسة الجديدة . في هذه الصناعات (مثل الاتصالات عن بعد ، والمواصلات) فإن المنافسة الآتية من كل أجزاء الكون تخلق ظروفًا جديدة بصورة جذرية والتي تعتبر صعبة على الشركات المتحررة حديثًا أن تديرها . ولذلك يجب على الشركات أن تفهم أولاً صناعتها (المنافسة والبناء) ، وبعد ذلك تحلل موقفها التنافسي داخل ذلك الإطار . استناداً إلى هذا التحليل يجب أن تختار الشركات استراتيجيات مختلفة .

السؤال هو : هل التحالفات أو الاندماجات الاستراتيجية هي الطريق الصحيح إلى تحقيق الميزة التنافسية ؟ وما الذي تعلمناه حتى الآن ؟ هل التحالفات الاستراتيجية ناجحة ؟ لقد أصبح لدينا الآن وفرة من الأمثلة متاحة ، تساعدك على إجابة هذه الأسئلة . تقريبًا كل الشركات الكبيرة العملاقة قد باشرت الاندماجات ، التملك أو التحالفات الاستراتيجية . في السنوات العشر الأخيرة ، قد دخلت شركة IBM في أكثر من 400 تحالف استراتيجي مع شركات متعددة ، بما في ذلك منافسها الخطير Apple . لقد شكلت BigBlue حديثًا فريقًا مع "سيمنز" و "توشيبا" لتطوير جيل جديد من شرائح الكمبيوتر . شركات أخرى مثل " AT&T ، Saab ، Nobel Industries ، ABB ، Prockter & Gamble ، Fokker ، Fujitsu ، Matsushita ، Time Warmer ، Merck ، GE . تمثل بعضًا من الشركات التى شاركت حديثًا في هذه الأنشطة . يستنتج عدد من الدراسات بأن أكثر من 51٪ من التحالفات الاستراتيجية ناجحة لكلا الطرفين وأنه فقط 33٪ حققت فشلاً لكليهما .

• عوامل النجاح

يعتمد تكوين تحالف ناجح على عدة عوامل . إن تخفيض التكاليف أو الحد من الإنفاق ليس كافيًا بمفرده لتبرير التحالف . طبقًا لأحد الآراء ، يتمثل السبب الذي يدعو إلى الدخول في تحالف ما ، في سهولة الوصول إلى سوق جديدة أو خبرة خاصة أو الحصول على قوة تنافسية في سوق معين . يجب أن يكون لدى الطرفين ما يقدمه كل منهما للآخر .

إن إدارة عملية الاندماجات ، التملك أو التحالفات عملية معقدة ، ليس لأنه من الصعب إدارة شركة أكبر حجمًا ، ولكن لأن هناك مجالات تتسم بالغموض والضبابية مثل الطموحات الشخصية ، والعلاقات بين المديرين القادمين من شركات مختلفة . لقد شاهدنا عدداً من الاندماجات والتحالفات الناجحة . على سبيل المثال ، كلا من Astra & Merck ، حيث بدأت العلاقة ببساطة مع حقوق الولايات المتحدة في الأدوية الجديدة للطرف الآخر ، ثم تحولت فيما بعد إلى شركة جديدة تنتج ما قيمته 500 مليون دولار سنويًا ، عندما باعت Merck 50٪ من أسهمها إلى Astra .

أيضًا Corning Glass شركة الثلاثة بليون دولار سنويًا كونت مشروعًا مشتركًا مع Dow Chemical وأنشأت Dow Corning كشركة مشتركة هي الآن إحدى أكبر 500 شركة طبقًا للحصر الذي تجريه سنويًا مجلة Fortune .

إن خلق نوع من المساواة بين الأطراف المشاركة ، وروح الميزة المستمر لكلا الطرفين هو أحد مفاتيح النجاح . إن العمل من منطلق المساواة ، لا يعني أن الثقة غير محتملة أو أنه لا توجد رغبة لدى الأطراف في المشاركة ، ولكن يعطى كل منهما الاحترام للآخر . على سبيل المثال ، اشترت شركة Ford ‎24٪ من Mazda ، وقد كونت عددًا من المشروعات المشتركة التعاونية من منظور المساواة . تقوم Mazda بتسويق منتجات Ford والسيارات الصغيرة (Mercury Tracer) مثلاً ، وتسوّق Ford سيارات النقل الخفيف من منتجات Mazda . بعبارة أخرى ، يجب على الشركات ، لكي يعمل التحالف بكفاءة ، أن يكون لديها التفكير الذهني القائم على التآزر ، وليس السيطرة والتملك .

إن التحالف بين المتنافسين والقيمة الاقتصادية للعلاقة مسألة في غاية الأهمية . يظهر هذا بوضوح في التحالف ما بين Microsoft وشركة Apple . على الرغم من مقاضاة Apple لشركة Microsoft في المحاكم على أن برنامج النوافذ Windows الذي تقدمه قد انتهك حقوق الملكية الفكرية وحقوق النسخ ، فإن الشركتين حققتا تحالفا ناجحًا . بل إن شركة Microsoft دعمت تحالفها مع Apple وقدمت برامج قابلة للتطبيق على كمبيوتر Macintoch لمساعدة Apple على الدخول إلى سوق الأعمال .

إن مفتاح العلاقة الناجحة يكمن في الهدف المشترك والاتصال المفتوح كما يتردد في توصيات الكثير من الباحثين . إنهم يقولون أيضًا أن العلاقة تبدأ ببطء وتأخذ سنوات إلى أن تكتمل . التحالفات الأكثر نجاحًا هي التي لها طبيعة تكاملية ، حيث أحد الأطراف يستطيع توفير ما يحتاج إليه الطرف الآخر ، وأنه يحتاج إلى ما يستطيع الآخر توفيره . يعطي التحالف بين Toshiba و Motorola مثالاً جيدًا لهذا التكامل . ساهمت Toshiba بالخبرة في DRAMs وسهولة الوصول إلى

السوق الياباني ، ساهمت Motorola بالخبرة في وحدات التشغيل متناهية الصغر Microprocessors، وسهولة الدخول إلى السوق الأمريكي . طبقًا لما تشير إليه بعض الدراسات والبحوث ، فإن 75٪ من التحالفات التي أمنت دخول على الأقل سوقين أو أكثر قد نجحت ، بينما كان الرقم 43٪ فقط في حالة تحالفات السوق الواحدة . هناك موضوع في غاية الأهمية يتطلب انفتاح كل طرف على الطرف الآخر ، ومشاركته ليس فقط الأجزاء التي تمثل مشكلة لعملك ، ولكن أيضًا الأجزاء التي تمثل نجاحًا . لو أن إحدى الشركات تمسكت بالسرية ، فلن يشجع هذا الطرف الآخر على التعاون بمشاعر قلبية وودية .

وفي النهاية ، يمكن القول بأن التحالفات ، JVs ، والتملك ليست سهلة في تناولها أو إدارتها ، لأن طبيعة العلاقات مشحونة بالصراع والمصالح المتنافسة . ومهما كانت جودة الإعداد والبناء ، فإنها معرضة للدخول في حالات من الإزعاج والاضطرابات في أي وقت . تتطلب هذه الحالات المزيد من المرونة والاتصالات الجيدة ، ولقد كشفت الدراسات على أنه في النهاية قد أثبتت معظم هذه المشروعات المشتركة النجاح لكلا الطرفين . لقد تعلمنا أيضًا أن الاعتماد على الصناعة ، التحالفات ، الاندماجات والتملكات الاستراتيجية ضرورة ومطلوبة في ضوء البيئات المتغيرة .

# الفصل الثالث

# تكامل بلد المنبع في الاستراتيجية التسويقية الكونية

# مراجعة التشريعات لعلاقة المصدر في الولايات المتحدة

• التقديم

يدرك رجال التسويق بأن بلد المنبع (الأصل) يؤثر على تقييم المستهلكين للسلع . لقد وجدت تأثيرات بلد المنبع بالنسبة للمنتجات العامة ، تصنيفات خاصة ، وحتى أنواع محددة من السلع . ومع ذلك ، نجد أن الاستمرارية في الأسواق الكونية دفعت الأعمال إلى البحث على المستوى الدولي من أجل المكونات الجزئية والسلع النهائية منخفضة السعر وعالية الجودة ، غالبًا في بلدان لم تكن تاريخيًا مرتبطة بتصنيع هذه الأنواع من المنتجات متجاهلين بلد المنبع في استراتيجية تطوير المنتج على المستوى الدولي . يضاف إلى ذلك ، أن البحث عن المصادر الكونية يتطلب نمطيًا ، أن تصل مكونات المنتج من أقطار متعددة ، وبالتالي يصبح تحديد بلد المنبع مسألة معقدة جدًا . لهذا السبب يتجاهل مديرو التسويق هذا المكون الرئيسي في استراتيجية التسويق الكوني .

يمكن أن يكون للحصول على العلامة التجارية الصحيحة لبلد المنبع تأثير عميق على نجاح العديد من المنتجات الدولية . لقد أثبتت بحوث أساسية أن بلد المنبع يؤثر على إدراكات المستهلك حول جودة المنتج ، قرارات الشراء ، ونزوع المستهلك إلى استخدام لافتة "صنع في ...." . وبالمثل ، قد أبدى المستهلكون الاستعداد لأن يدفعوا علاوة إضافية ثمنًا للسلع ذات المنبع المرغوب . يضاف إلى ذلك ، أن معدلات التعريفة الجمركية نمطيًا ، تختلف استنادًا إلى بلد منبع المنتج ، وبصفة

عامة ، الجودة كما يدركها المستهلك ، وتكاليف دخول السوق يمكن أن تعزى مباشرة إلى الحصول على علامة البلد المنتج .

- الغرض من الدراسة

أحد مفاتيح النجاح دوليًا هو الفهم والتطابق مع اللوائح المنظمة لعلامة بلد المنبع . لأن رجال التسويق الأذكياء يمكنهم استخدام التشريعات المنظمة للعلامة لوضع استراتيجيات توقع الفعل Proactive ، التي توفر الميزة الشاملة لبلد المنبع ، فإن الفهم الجيد لكيفية الحصول على اسم أو علامة بلد المنبع المرغوبة يمكن أن يحسِّن بشدة قدرة المسوِّق على وضع استراتيجية دولية . غير أنه ، بينما أدبيات الموضوع الحالية تشير بوضوح إلى أن هذه العلامات لها تأثير على إدراكات المستهلك للمنتج ، فإن هناك القليل - إذا كان يوجد أي شيء - الذي يفحص المسائل القانونية الفعلية التي تستلزم الحصول على علامات بلد المنبع المرغوبة ، ومن ثم توفر لمديري التسويق الكونيين اختيارات حقيقية للاستراتيجيات ذات التوجه الإجرائي . الأكثر من ذلك ، أن نصوص المطبوعات التي تعالج التسويق الكوني تركز على أهمية فهم البيئة السياسية / القانونية للأسواق المحتملة . مرة أخرى ، على الرغم من ذلك ، يوجد القليل الذي يركز على الهوية القانونية للتشريعات المناسبة أو السوابق المتعلقة بالأحكام في شأن لافتة "صنع في ..." المرغوبة . ومن ثم ، فإن الغرض من هذا الفصل مراجعة القانون المدني للولايات المتحدة الذي يتناول تعيين بلد المنبع للمنتجات الداخلة إلى أمريكا ، ولتوفير إرشادات وتوجيه لمديري التسويق الكونيين في الحصول على علامات ملائمة للمنتجات . ولأن الولايات المتحدة تعتبر أكبر سوق استهلاكي عالمي ، وعلامات بلد المنبع الأمريكية تقترب من الإجراءات الدولية ، فإن هذا الفصل سوف يوضح الاختبارات الأربعة الرئيسية لوضع علامة البلد المصنع ، ويفسر استخدام كل منها للوصول إلى التعيين الأمثل لبلد المنبع . توفر اختبارات التحويل هذه الأساس لـ WTO "قاعدة الاتفاق على المنبع" التي صممت لتوفير التنسيق والانسجام الكوني للوائح علامات المنبع . لأنه قد تم تطوير ما يؤدي إلى التنقيب أو الاكتشاف القانوني لاختبار التحويلات الجوهرية ، فقد أطلق العنان للمسوِّق لاستخدام الاختبارات استراتيجيًا لتقييم

علامات بلد المنبع وصولاً إلى مكونات مثالية للمنتج ، ومن ثم تكامل بلد المنبع في استراتيجية السوق الكونية .

• الخلفية :

ظهرت متطلبات وضع علامة بلد المنبع على المنتجات المهمة أول ما ظهرت في قانون التعريفة الجمركية عام 1890 ، ثم اشتملت عليها القوانين اللاحقة بعد ذلك . كان الهدف من تشريع العلامة تقديم النصح إلى المشترى النهائي في الولايات المتحدة فيما يتعلق بالأصل الأجنبي للسلع . كان للكونجرس الأمريكي السلطة لفرض هذه المتطلبات عند استيراد السلع كممارسة للسلطة التشريعية على التجارة مع البلدان الأجنبية .

تنص تشريعات علامة المنبع في الولايات المتحدة على أنه مع بعض الاستثناءات المحددة فإنه يجب وضع علامة على السلع الأجنبية تحدد بلد المنبع بطريقة أو بأخرى . بصفة عامة يستلزم تشريع بلد المنبع أن كل بند أو شاحنة من أصل أجنبي مستوردة إلى الولايات المتحدة توضع عليها علامة واضحة ، غير قابلة للإزالة ودائمة لتبين للمشترى النهائي الاسم بالإنجليزية لبلد المنبع . توضح اللوائح التنفيذية للتشريع الفيدرالي للولايات المتحدة مفهوم بلد المنبع كالآتي :

> بلد المنبع : يعني بلد التصنيع ، الإنتاج أو تطوير أي سلع لها أصل أجنبي داخلة إلى الولايات المتحدة ، أي أعمال أو مواد تضاف إلى سلعة ما في بلد آخر يجب أن تحدث تحويلاً جوهريًا لكي تجعل هذا البلد الآخر هو "بلد المنبع" بمفهوم هذا الجزء .

يتحدد بلد المنبع عن طريق مراقبة طبيعة السلعة المستوردة ، والعمليات التصنيعية التي مرت بها ، وإذا ما كانت قد تحولت بصورة جوهرية .

• اختبارات التحويل Tests of Transformation

عندما تصنع السلع في بلدان أجنبية قبل توريدها إلى الولايات المتحدة ، فإن بلد المنبع لأغراض وضع العلامة سوف يكون البلد الذي حدث فيه التحويل الجوهري

أو التحويل الجوهري الأخير . المحاكم الفيدرالية هي الجهة المختصة بتفسير القانون حول إذا ما كان التحويل الجوهري للسلع المستوردة قد حدث لأغراض وضع العلامة . لقد أوجدت الحالات التي نظرتها المحاكم الفيدرالية أربعة اختبارات رئيسية لتحديد إذا ما كان التحويل الجوهري قد حدث . هذه الاختبارات هي : الاسم ، الخصائص ، واختبار الاستخدام - اختبار الجوهر - اختبار القيمة المضافة - اختبار السلعة تجاريًا . قد يستخدم واحد أو أكثر من هذه الاختبارات عند اتخاذ القرار حول استخدام الأجزاء الأجنبية أو التجميع استناداً إلى النتيجة التي يحاول تحقيقها متخذ القرار مع منتج محدد ، بمعنى تدعيم القابلية للتسويق أو زيادة الربحية . يوفر الجدول 3-1 مقدمة لتطبيقات كل اختبار .

جدول رقم 3-1 اختبارات التحويل

| اختبارات التحويل | التطبيق |
|---|---|
| الاسم ، الخصائص واختبار الاستخدام | - هل تغيرت الخصائص الجوهرية من حيث المواد المستخدمة .<br>- العملية التقنية . - عملية التصنيع الرئيسية .<br>- العمالة الماهرة . |
| اختبار الجوهر | - الأداء الوظيفي الضروري - لا انفصال في القيمة التجارية .<br>- العملية التقنية . - العمالة الماهرة .<br>- التوزيع بدون تجميع . |
| اختبار القيمة المضافة | - تكلفة الإنتاج - العمالة الماهرة - العملية التقنية<br>- معالم اهتمام المستهلك - التجميع مقابل تغيير المواد |
| اختبار السلعة تجارياً | - المنتج للسلع الاستهلاكية<br>- التغييرات في المواصفات طبقًا لجداول التعريفة الجمركية .<br>- تغيير المواد - العملية التقنية - العمالة الماهرة |

⇐ الاسم ، الخصائص ، واختبار الاستخدام

**Name, Character, and Use Test**

إنه الاختبار الأول والذي يحتمل أن يكون الأكثر استخداماً هو الاسم ، الخصائص واختبار الاستخدام . ينص هذا الاختبار على أن السلعة المستوردة تكون محولة

جوهرياً إذا كانت قد تحولت إلى منتج جديد ومختلف ، له اسم مميز ، خصائص ، واستخدام . إن معايير الاسم ، الخصائص والاستخدام عبارة عن طرق تستخدم لتحديد إذا ومتى قد حدثت التحويلات الجوهرية لغرض تحديد علامات بلد المنبع لكي توضع على السلعة ، إنه من الضروري التركيز على خصائص المنتج الجوهرية أو خصائص المواد الداخلة في تركيبه ، يجب أن تخرج السلعة من العملية التصنيعية باسم وخصائص واستخدام يختلف تماماً عن المواد الأصلية الداخلة في تصنيعها .

إن المثال البسيط عما يكوّن التحويل الجوهري يتمثل في صناعة اليد الخشبية المستوردة لفرشاة الشعر . يستورد المنتج اليد الخشبية من "اليابان" ، وكلمة "اليابان" محفورة على اليد ، ومع ذلك توجد العلامة في مكان بحيث أنه عندما يركب المنتج شعر الفرشاة تضيع معالم كلمة "اليابان" . إن المستهلكين يريدون مقابض الفرشاة وقد وضعت عليها العلامة لكي يعرف المستهلك النهائي ؛ عميل تاجر التجزئة أن المقبض صنع في "اليابان" . يثير هذا الموقف الواقعي حالة لتفسير المحكمة للوائح الجمركية ، وتتطلب من الخدمة الجمركية صياغة معيار لاتباعه عند التعامل مع هذه المسألة . في هذا الموقف قد تغيرت الخاصية والاستخدام للمنتج المستورد من المقبض الخشبي إلى فرشاة تستخدم لتمشيط شعر الإنسان . فقد المقبض هويته في المنتج الأخير ، وأصبح لا يستلزم وجود كلمة اليابان على المقبض .

يعالج المثال الثاني ، استيراد المصنِّع أجزاء كثيرة تخضع لدرجات تشغيل مختلفة لإتمام المنتج النهائي . الحنفيات ، الأصباغ ، وعصَّارة الفاكهة ، تستورد مع أشياء أخرى من تايوان للتشطيب والبيع للمستهلك النهائي . يمر كل من هذه المنتجات عبر عملية تشطيب مختلفة . على سبيل المثال ، يتم تعديل قطع معدنية معدة للتشغيل مستوردة بطرق كثيرة مختلفة لكي يصنع منها ما يقرب من 200 أداة مختلفة . يضاف إلى ذلك ، أنها تدبب ، تعالج حرارياً ، وتوضع خلال عملية التشطيب . يستلزم تشغيل الحنفيات أن يزيل المصنع الرأس ، تغير التوصيلات اللولبية ، المعالجة الحرارية ، ويُغَلِّف المنتج النهائي بطبقة معدنية غير قابلة للصدأ . وهكذا يتم إجراء عمليات إضافة وتشطيب بحسب نوع المنتج النهائي .

على الرغم من أن المنتجات من شركة أجنبية واحدة ، فإنه يتم فحص كل منتج فحصًا منفصلاً لتحديد إذا ما كانت قد أجريت عليه تحويلات جوهرية في الولايات المتحدة عن طريق الشركة الإنتاجية المستوردة . في هذا المثال أصبح واضحًا أن القطع المعدنية المعدة للتشغيل والحنفيات قد تعرضت إلى تحويلات جوهرية . حددت المحكمة بأن العمليات التي خضع لها هذين المنتجين كانت إلى حد ما عمليات معقدة ، وتطلبت مهارة تقنية لأدائها ، ومن ثم فإن خصائصها المادية قد تغيرت . ليس مطلوبًا وضع علامة "صنع في تايوان" على أي من هذين المنتجين . أما الأصباغ وعصّارة الفاكهة فإنها لم تخضع إلى تحويلات جوهرية ، ومن ثم يجب أن توضع عليها "علامة تايوان" .

يظهر هذا المثال الأخير كم هو مهم بالنسبة للمسوِّق أن يقيِّم بدقة العمليات التي يجب أن تؤدى بالنسبة للأجزاء المستوردة . إن الزيادة المتوقعة في الأرباح من استخدام الأجزاء الأجنبية فقدت بالكامل عن طريق الشركة المستوردة ، والاحتمال الأكبر فقد كل الربح نتيجة مصادرة المنتجين الأخيرين بصفتهما سلعًا مهربة وغير قانونية .

⇐ اختبار الجوهر **Essence Test**

الاختبار الثاني هو اختبار الجوهر . يرمز هذا الاختبار إلى الافتراض بأن الجزء المهم يكون قد تحول جوهريًا عندما يصبح جزءًا متكاملاً في المنتج الجديد الذي يرتبط به . بعبارة أخرى ، يجعل الجزء المستورد المنتج النهائي ، كما هو - إنه يصبح جزءًا طبيعيًا وعضويًا للمنتج النهائي . يعتبر الجزء المستورد متكاملاً إذا (1) إنه من الناحية الوظيفية ضروري للسلعة الجديدة وليس شيئًا إضافيًا . (2) إذا لم يكن للجزء المستورد قيمة تجارية منفصلة عن السلعة الجديدة . (3) إذا أصبح الجزء المستورد جزءًا من السلعة الجديدة نتيجة عملية تستلزم درجة ما من المهارة . (4) إذا كانت إزالة الجزء المستورد من السلعة الجديدة سوف تدمر إما الجزء المستورد أو السلعة الجديدة . تأخذ المحاكم في اعتبارها كل هذه الشروط .

فيما يلي مثال عن اختبار الجوهر . في محاولة لتخفيض تكاليف التصنيع ، قرر مصنِّع شريط آلة كاتبة أن يستورد "المكب" الذي يحرك شريط الآلة الكاتبة . كان

قد تم تصنيع "المكب" في بلد أجنبي واستورده منتج في الولايات المتحدة حيث يلف المنتج الشريط على "المكب" . على الرغم من أن المنتج الأمريكي كان يريد أن يوفر في نفقات إنتاج "المكب" ، ولكنه أراد عدم وضع اسم الدولة المصنعة على "المكب" ذاته . لقد كان المتوقع ألا يميل المستهلك النهائي إلى شراء المنتج إذا وضع اسم الدولة على "المكب" . هذا هو الموقف حيث يمكن استخدام اختبار الجوهر لصالح المنتج الأمريكي لأنه يمكن توضيح أن المكبّات كانت قد تحولت جوهريًا بعد توريدها إلى الولايات المتحدة إلى سلع جديدة باستخدام متميز حيث أصبح المكب جزءًا متكاملاً وعضويًا في السلعة الجديدة . كانت المكبات الفارغة هي الآلية لبيع الشريط . كان الشريط هو المظهر الأساسي لاهتمام المستهلك . كان الشريط هو جوهر المنتج النهائي . هنا استطاع المنتج الأمريكي أن يحقق وفرًا ملحوظًا في تكاليف الإنتاج ، ويحقق الصورة الذهنية المرغوبة في ذهن المستهلك النهائي .

قد يجد المسوقون أن استخدام عمالة أجنبية لإنتاج جزء من المنتج يمكن أن يحقق ميزة تنافسية عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة جودة المنتج . قبل أن ينصح المسوِّقون المنتج باستخدام العمالة الأجنبية أو المكونات الأجنبية ، يجب أن يراجعوا هذا الأسئلة : (1) هل الجزء المستورد ضروري من الناحية الوظيفية للسلعة الجديدة أم أنه مجرد حلية أو إضافة ؟ (2) هل للجزء المستورد أية قيمة بعيدًا عن السلعة الجديدة ؟ (3) هل يتطلب درجة معينة من المهارة التقنية أو المقدرة لربط الجزء المستورد بالسلعة الجديدة ؟ (4) هل إذا تمت إزالة الجزء المستورد من السلعة الجديدة هل يتحطم الجزء أو السلعة الجديدة ؟ . يجب الأخذ في الاعتبار كل هذه الأسئلة ، ولا يعتبر أي واحد منها كافيًا في حد ذاته .

⇐ اختبار القيمة المضافة Value-Added Test

الاختبار الثالث هو اختبار القيمة المضافة ، يرمز هذا الاختبار إلى الافتراض بأنه لا الجزء المستورد بذاته أو الجزء المحلي بذاته له قيمة بمفرده ، ومع ذلك ، عندما يجتمعان معًا تضاف القيمة إلى المنتج النهائي . القيمة المضافة هي التي تعطى للمنتج النهائي القابلية لدى المستهلك بسبب التجميع بين الجزءين دون إجراء

تحويلات جوهرية . إن المنتجين الذين يعتمدون على هذا الاختبار يجب أن يكونوا مهتمين بنوع العمليات التي تمارس على مكونات المنتج النهائي . عند تحديد بلد المنبع للمنتج النهائي ، قد وجدت المحاكم أن بلد المنبع هو ذلك البلد الذي يتعرض لأكبر تكلفة في إنتاج مكون المنتج النهائي ، حيث أن الجزء الذي يتطلب التكلفة الأكبر لإنتاجه يحقق القيمة المضافة الأكبر للمنتج النهائي .

المثال النمطي هنا كالآتي : يحصل صانع أحذية أمريكي على الجزء العلوي للحذاء من صانع أحذية في بلد أجنبي (س) . تتعرض البلد (س) إلى تكلفة كبيرة في إنتاج الأجزاء العلوية . تصل الأجزاء العلوية إلى الولايات المتحدة ، حيث يلحق بها المنتج الأجزاء السفلية ثم يضع عليها العلامة "صنع في أمريكا" - قضية أخرى كانت في غير صالح المنتج الأمريكي . هنا اعتبرت الأجزاء العلوية هي جوهر الأحذية . لم تكن الأجزاء السفلية تمثل الأوجه الرئيسية في اهتمامات المستهلك ، ولم تضف الأجزاء السفلية قيمة ملحوظة إلى المنتج النهائي . إن إلحاق الأجزاء العلوية إلى الأجزاء السفلية كان "أقل تكلفة إلى حد كبير" مقارنة بعملية تصنيع الأجزاء العلوية . ما يعطى القابلية للمنتج النهائي لدى المستهلك أتى من الأجزاء العلوية وليست السفلية . على غير الموقف في حالة المكبات الفارغة ، لم تكن الأجزاء العلوية مجرد آلية لبيع الأجزاء السفلية . بل لقد بقيت الأجزاء العلوية تمثل أوجه الاهتمام لدى المستهلك النهائي ، يجب على المسوِّقين عند استخدام هذا الاختبار فحص أي أجزاء المنتج تجذب المستهلك ، وأي الأجزاء أكثر تكلفة في إنتاجه في محاولة الوصول إلى تأثير دولة المنبع . تؤدي النتيجة بأن يلتزم المصنِّع النهائي بوضع علامة الحذاء طبقًا لبلد المنبع الصحيح - "س" في هذه الحالة - ومن ثم انخفاض أرباحه بدرجة كبيرة .

ساعد التفكير الابتكاري على حل هذه المشكلة مع الواردات المستقبلية . لقد وافق المنتج الأمريكي مع الخدمة الجمركية على أسلوب للتشغيل يجعل الأحذية تتحول جوهريًا في الولايات المتحدة ، وبالتالي تكون علامة المنبع "صنع في أمريكا" . سوف تستورد الأجزاء العلوية ناقصة جزءًا من الكعب ، ولذلك يتطلب إتمام الحذاء مواد إضافية وعمليات معلقة ومعقدة . هذا المثال يوضح أنه على الرغم من ظهور

مشكلة أساسية ، يمكن أن تحل من خلال التفكير الابتكاري . يحتاج المسوقون إلى الوعي بهذا ، للحصول على تأثير بلد المنبع المرغوب . إذا كان السوق المستهدف يفضل السلع من دولة معينة (س) ، فإن المنتج النهائي يجب أن يجمع على أن تكون مساهمة الدولة "س" بالجزء الأكثر تكلفة في إنتاجه ، وأن يكون واضحًا أنه الجزء الذي يمثل الوجه الأكثر اهتمامًا للمستهلك .

⇐ اختبار السلعة تجاريًا **Article of Commerce Test**

الاختبار الرابع هو "اختبار السلعة تجاريًا" ، يفحص هذا الاختبار إذا ما كانت السلعة التجارية الجديدة قد انبثقت من عمليات أجريت على السلعة المستوردة . إن تصنيع الآلات الحاسبة ، أجهزة الكمبيوتر ، والتكنولوجيات الأخرى جعل هذا الاختبار في الصدارة . على سبيل المثال ، يستورد الصانع الأمريكي عددًا من المكونات من "تايوان" التي دخل في تصنيعها مواد مستوردة إلى "تايوان" من بلدان أجنبية متعددة ومن الولايات المتحدة أيضًا . سوف يكون التجميع النهائي للمنتج في الولايات المتحدة ، يريد المصنّع أن تكون "تايوان" هي دولة المنبع لكي يحصل على مزايا الإعفاء الجمركي . بصفتها الدولة النامية المستفيدة من الإعفاء (BDC)[1] ، وفي النهاية تعود هذه الفوائد إلى المنتج الأمريكي .

المواد التي تصل إلى "تايوان" تستخدم في إنشاء الدوائر المتكاملة ، والتفكيك بالضوء ، الذي سوف يستخدم في المنتج النهائي ، الآلة الحاسبة . شرائح السيليكون التي تستوردها "تايوان" تستخدم في شرائح الكمبيوتر Chips . تستورد "تايوان" أيضًا شرائح طولية من الرصاص من الولايات المتحدة ، ثم تفصلها كإطارات للدوائر المتكاملة .

وهكذا مئات المواد التي تستوردها تايوان لتصنيع عشرات الأجزاء الوسيطة . بعد ذلك تصدر كل الأجزاء المكونة إلى الولايات المتحدة لحساب المنتج الذي يقوم بتجميعها إلى المنتج النهائي . طبقًا لهذا "السيناريو" ، خضعت الأجزاء المستوردة إلى عمليات إضافية في تايوان لكي تصبح سلعة تجارية جديدة . تطلبت العمليات

(1) BDC = Beneficiary Developing Country.

المؤداة لخلق السلعة التجارية الجديدة في النهاية وجود عدد من العاملين تم تدريبهم مهنياً على أداء الكثير من المهارات ، لكي تقوم السلعة الجديدة بأداء وظيفتها . هذا الاختبار سوف يكون مهمًا للمسوِّقين الآن وفي المستقبل ، نتيجة التطورات المستمرة في حقل التكنولوجيا .

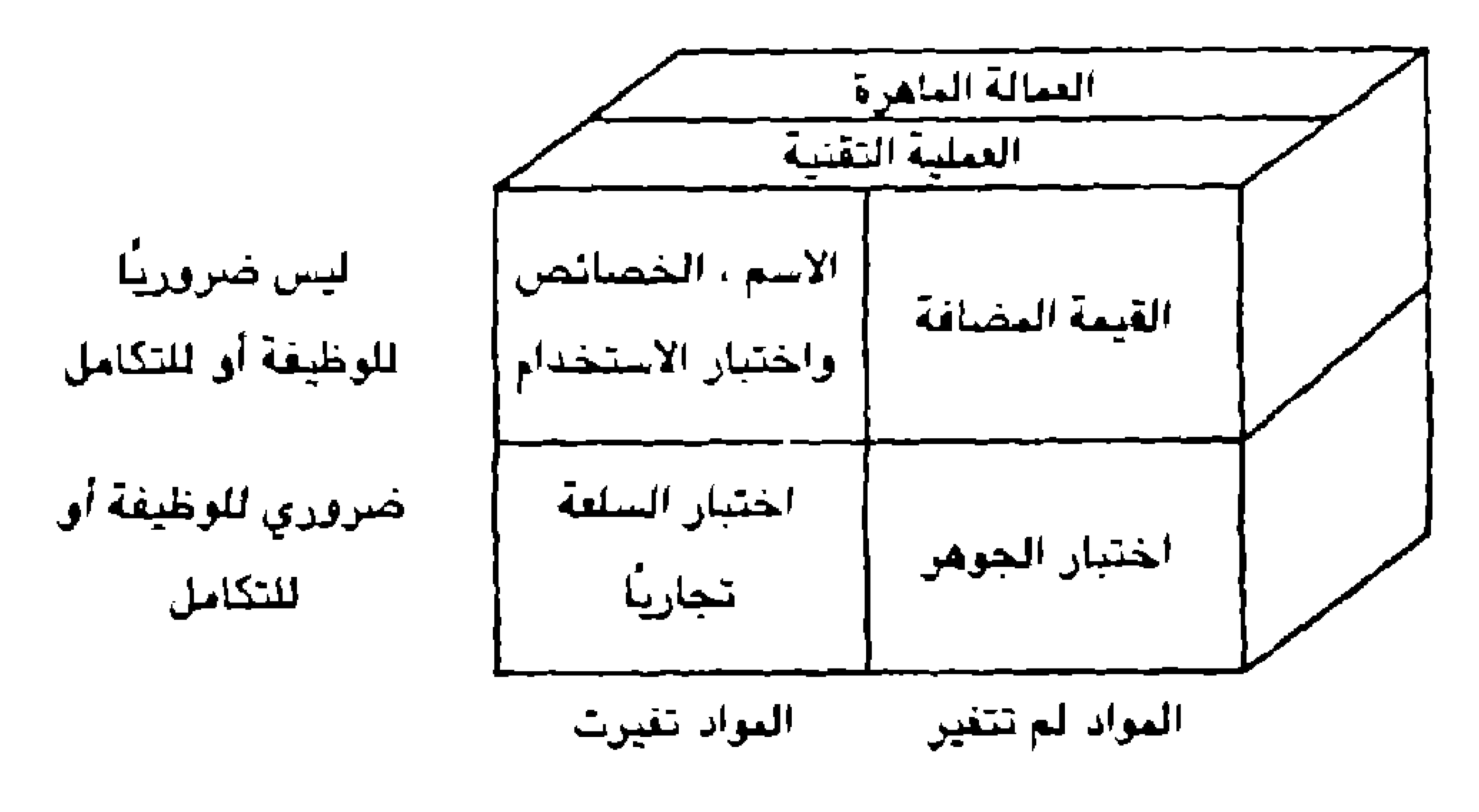
يشير هذا الاختبار واقعيًا إلى الافتراض بأن المنتج يتحول من سلعة مصنَّع إلى سلعة مستهلك نهائي . وبعبارة أخرى يستخدم المنتج السلعة لتحويلها إلى منتج نهائي . إن سلعة المنتج عبارة عن بند لا يستخدم وغير قابل للاستخدام بواسطة المستهلك النهائي . إن الدوائر المتكاملة أو شرائح السيليكون ليس لها استخدام منفصل وبعيداً عن الآلة الحاسبة . إن سلعة المستهلك هي تلك التي لها قيمة واستخدام لدى المستهلك .

- معايير بلد المنبع

سوف تحدد بلد المنبع لأي سلعة تعتبر جديدة ومختلفة تجاريًا باستخدام معيارين رئيسيين . المعيار الأول : أين تم تحويل السلعة من سلعة إنتاج إلى سلعة استهلاك ؟ المعيار الثاني : هل العمليات التي أدت إلى التحويل المزعوم أحدثت تغييراً في السلعة التجارية تحت جداول التعريف الجمركية للولايات المتحدة الأمريكية ؟ سوف يحتاج مدير التسويق أن يسأل هذه الأسئلة عند محاولة تحديد بلد المنبع للسلعة المستوردة ، وتأثير ذلك على القرار المتخذ بشأن ذلك البند .

يوضح الشكل رقم 3-1 كيفية استخدام المعايير البديلة كخطوط إرشادية إلى الاختبارات الأربعة عند محاولة تحديد أين حدثت التحويلات الجوهرية .

شكل 3-1 المناهج البديلة لاختبار بلد المنبع



يصبح المكوّن ضرورياً وظيفياً ، عندما يكون مطلوباً في المنتج النهائي للتشغيل أو الإدارة أو أنه الآلية التي تجعل المنتج النهائي قابلاً للاستخدام . التكامل يعني أن الجزء يصبح عضوياً في المنتج بعد تشطيبه بحيث أن إزالة هذا الجزء يدمر الجزء والمنتج النهائي معًا . سوف يكون للعمالة والتكنولوجيا المستخدمة في التحويل دور محوري في قرار التحويل .

في محاولة لمساعدة مديرى التسويق في تقييمهم لاختبارات التحويل ، والإثبات العملي لتطبيق الاختبارات ، يحتوي الجدول رقم 3-2 على عدد من المنتجات المختلفة ، ويوضح نوع الاختبار الذي يخضع عند تحديد بلد المنبع .

يجب على المنتج أو المسوِّق أن يفحص بدقة العمليات التي تستخدم أو التأثير الذي سوف يحدثه الجزء الأجنبي على المنتج النهائي بعد تشطيبه . سوف يتطلب كل موقف تحليلاً مختلفًا ، ويجب أيضًا على المنتج أو المسوِّق أن يفحص القانون الحالي الخاص بمتطلبات بلد المنبع . يضاف إلى ذلك أنه قد يكون هناك اتفاقيات تجارية خاصة جاري تطبيقها ، دول معنية تتمتع بالإعفاء الجمركي كدولة نامية ، جزر معزولة تابعة للولايات المتحدة .

• اعتبارات الرسوم الجمركية Customs Consideration

من الأوجه المهمة لوضع علامات دولة المنبع اعتبارات الرسوم الجمركية المصاحبة ، التي يمكن أن تؤثر على الربحية وقبول السوق للمنتج . تقدر معظم الرسوم الجمركية على أساس نسبة مئوية من قيمة السلع المستوردة . وكذلك نجد أن قيمة السلع قد تكون عاملاً رئيسياً في مبلغ الرسوم المقدرة . قد يكون المستورد مهتمًا ببلد المنبع ، على أساس أنه قد يكون له تأثير مباشر على تكلفة بضاعته . إذا كان هناك مستورد أو مسوِّق غير مهتم بعلامة بلد المنبع الموضوعة على المنتج ، ولكنه مهتم باستخدام عمالة أجنبية أو مكونات أجنبية لتخفيض التكاليف وزيادة الربحية ، فإن عليه أن يدرس الحصول على تلك البنود من البلدان التي لها اعتبارات خاصة . على سبيل المثال ، يسمح **"النظام التفضيلي العام"** في الولايات المتحدة بالدخول المعفي من الجمارك لسلع معينة مختارة من قطر معين

مثل BDC يسمح هذا للسلع المصنعة أو نصف المصنعة للدخول من جمارك البلد حرة أو بتعريفة تفضيلية .

يضاف إلى ذلك ، هناك بلدان لها اتفاقيات تجارية خاصة مثل اتفاقية أمريكا الشمالية للتجارة الحرة (NAFTA)[1] ، وبعض الجزر أو الممتلكات الصغيرة التابعة للولايات المتحدة ، التي يمكنها أن تصدر بدون جمارك ، إذا تم اتباع قواعد معينة لتحديد المنبع . أيضًا توجد دول معينة مخصص لها حصص يسمح بتصديرها إلى الولايات المتحدة ، وأن المسوِّق أو المستورد قد يريد استخدام إحدى هذه الدول لتصنيع بنود معينة ، إذا كانت حصصها قليلة أو مختلفة .

### جدول 3-2 اختبارات دولة المنبع كما تطبقها الخدمة الجمركية في الولايات المتحدة الأمريكية .

| المنتج | الاسم ، الخصائص واختبار الاستخدام | اختبار الجوهر | اختبار القيمة المضافة | اختبار السلعة تجاريًا |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| المواد اللاصقة | x | | | |
| أجهزة تكييف الهواء | | x | | |
| الملابس الخارجية | | | x | x |
| القاطرات | | | x | x |
| مواد البناء | x | | | |
| الأغذية الخاصة المعلبة | x | x | x | |
| المنبهات | x | | | x |
| أجهزة الكمبيوتر | x | | x | |
| الأجهزة الكهربائية | x | | x | |
| المنتجات المعدنية المصنعة | | | | x |
| الآلات الزراعية | | | x | x |
| الأغذية المجمدة | x | | | |

(1) NAFTA = North America Free Trade Agreement.

| المنتج | الاسم ، الخصائص واختبار الاستخدام | اختبار الجوهر | اختبار القيمة المضافة | اختبار السلعة تجاريًا |
|---|---|---|---|---|
| عصائر الفاكهة والخضراوات | x | | | |
| الأثاث | x | | | |
| آلات الحدائق الزراعية | | | x | x |
| المنتجات الزجاجية | x | | | |
| معدات التدفئة | | x | | |
| الأجهزة المنزلية | x | | x | |
| الآلات الصناعية | | | x | x |
| الجلود والمنتجات الجلدية | | x | | |
| أجهزة الراديو | | x | | |
| الآلات الطبية والجراحة | x | | x | |
| اللعب | x | | | x |
| أجهزة التليفزيون | x | | x | |
| الساعات | x | | | x |

أخيراً توجد في لوائح الجمارك قوائم بالمواد المعفية من وضع علامات المصدر . قد يكون المنتج أو المستورد قادراً على الحصول على مزايا تكاليفية باستخدام بنود من هذه القوائم .

إذا كان المستورد أو المسوِّق غير متأكد حول منتج معين ، فإن الخدمة الجمركية يمكن أن تكون مصدراً مفيداً للمعلومات الحديثة . بصفة عامة ، سوف تصدر الجمارك حكمًا تفسيريًا ، عندما يقدم إليها طلب يكون مراعيًا للوائح ، ومن أجل الإدارة السليمة للجمارك . قد يقدم الطلب إلى مكتب مختص بمجال أو منطقة معينة ، اختصاصي الاستيراد القومي في مدينة "نيويورك" أو المكاتب الرئيسية . عند استلام الطلب ، يراجع اختصاصي الاستيراد المحلي مدى كفاية البيانات ، وتفاصيل أخرى . يسجل الاختصاصي قراره المحلي ويرفع الطلب إلى الخدمة الجمركية بنيويورك . سوف يتم تطبيق الحكم التفسيري الملزم في خلال "30 يومًا" . إذا

كان لابد من إشراك المكاتب الرئيسية الجمركية ، فإن تعديل المسار المستهدف هو "120 يومًا" . إذا كان من الضروري الإلغاء ، التصحيح أو أي تغيير عكسي ، فإن الجمارك لن تطبق الحكم التفسيري لمدة 90 يومًا ، إذا أثبت المستلم أن الحكم التفسيري قد ألحق به أذى . توجه الطلبات المتعلقة بإعادة النظر في الأحكام التفسيرية إلى مدير قسم الأحكام التفسيرية التجارية في واشنطن ، سوف تصدر الجمارك تفسيرات إدارية في حالة الالتماسات . لا ينبغي أن يعتمد طرف ثالث مطلقًا على خطاب يحمل حكمًا تفسيريًا ، أو يفترض أن الحكم التفسيري ينطبق على أية عملية بخلاف النوع الذي يصفه الخطاب . إن المستورد الذي يستلم حكمًا تفسيريًا عكسيًا من الخدمة الجمركية ، يكمن أن يلجأ إلى القضاء لمراجعة الحكم أو القرار ، وذلك برفع دعوى إدارية لدى المحاكم الفيدرالية .

يضاف إلى ذلك أن المستورد قد يحصل على تنازل لمرة واحدة عن وضع علامة المصدر على البنود المستوردة التي لها تأثير سلبي اقتصاديًا على المستورد . يتطلب هذا أن ينصح المستورد المورد الأجنبي أنه يجب وضع العلامة بصورة صحيحة على الشحنات المستقبلية . أيضًا يمكن أن يكون هناك اتفاقيات خاصة مع الجمارك على صيغة معينة تلبي متطلبات الاستيراد . عندما تظهر مشكلات تتعلق بوضع العلامة غير مقصودة ، وغير عادية ، من الممكن التفاوض وصولاً إلى حل مع الجمارك ، بما في ذلك التنازل لمرة واحدة أو عمل ترتيبات خاصة مثل وضع لافتات معينة .

في مناسبات معينة ، قد تنشر الجمارك لائحة تنظيمية مؤقتة ، والتي لا تشكل "تفسيرًا رئيسيًا" ، ومع ذلك ، قد يكون لها تأثير كبير على المستورد الذي لا يعرف . قد تقيم الجمارك مطالب بادعاءات الخسارة التي لحقت بعض المستوردين من جراء اللائحة المؤقتة . قد يكون أحد المستوردين قد حصل على حكم تفسيري قبل صدور اللائحة المؤقتة ، وإذا كان كذلك ، فإن التقييم قد يكون مخففًا ، حيث أنه يمكن إثبات أنه قد اعتمد على الحكم التفسيري . تأخذ الجمارك الموقف بأنها ليست ملزمة بإخطار المستوردين بإلغاء الأحكام التفسيرية التي قد أصدرتها .

هناك جزاءات مدنية وجنائية عند مخالفة متطلبات بلد المنبع . تتضمن هذه المخالفات محاولة استيراد سلع بمستندات مزيفة . يضاف إلى ذلك ، هناك

تعويضات متفق على مبالغها مقابل سلع وضعت عليها علامات صحيحة ولكنها خارج الفترة القانونية . يوجد في اللائحة الجمركية خطوط إرشادية للتخفيف عن المخالفين استناداً إلى القيمة المقدرة للسلعة وعدد المخالفات .

• الموضوعات الاستراتيجية العملية

عن طريق فهم كيفية وضع علامات بلد المنبع ، اعتبارات الجمارك المحتملة ، والاختبارات التي تحدد التطبيق ، يستطيع المسوِّقون أن يبدأوا في وضع آلية "استراتيجيات التحويل" التي تمزج بين الشراء على المستوى الكوني مع بلد المنبع المرغوب لتحقيق أكبر فائدة ممكنة .

عندما يرغب أحد المستوردين أو المسوِّقين في الحصول على تأثير بلد منبع محدد للسلع المستوردة ، فإن واحداً أو أكثر من الاختبارات الأربعة يمكن أن يساعد في تحديد خطوات الإجراء . إن أول وأهم نقطة تؤخذ في الاعتبار تتمثل في نوع المنتج المطلوب وضع العلامة عليه . سوف ترشد هذه الاختبارات الأربعة المحاكم إلى تحديد بلد المنبع استناداً إلى العمليات التي تعرض لها المنتج في طريقه إلى الولايات المتحدة واستخدام المنتجات أيضاً .

على سبيل المثال ، سوف يفحص المستورد أو المسوِّق لأجهزة الراديو أو الفيديو المنزلية ، المكونات الأجنبية أو العمل اللازم لتصنيع المنتج . يضاف إلى ذلك أنه سوف يكون من الضروري فحص سوق المستهلك المحتمل ، والوصول إلى تحديد إدراك المستهلك حول المنتجات الأجنبية مقابل المنتجات المحلية . عندما يتخذ هذان القراران ، واستناداً إلى ما يظهره البحث ، يجب أن يختار المسوق السلعة المستوردة التي تنتهي من آخر مراحل تحويلاتها الجوهرية ، بحيث تكون خصائص المنتج الأساسية قد تغيرت بصورة واقعية ، وهنا سوف يكون المنتج قد تحول من سلعة مصنّع إلى سلعة مستهلك ، أو سوف تصبح المكونات متكاملة عضوياً في المنتج النهائي .

عندما يكون قد تم اختيار بلد المنبع لأغراض وضع العلامة ، فإذا كان المنتج المستورد سوف يتطلب بعض أنواع عملية التصنيع ، ومن ثم قد يرغب المستورد

أو المسوِّق في دراسة استخدام بعض العمالة الماهرة في البلد المختار و/أو بعض عمليات تقنية محددة أيضًا لأداء العمل ، لأن المحاكم في الغالب تعطي بعض الوزن لهذا عند تحديد بلد المنبع . سوف يطبق نفس التحليل لأي نوع من المنتجات ، وأن قرار التسويق النهائي سوف يرتكز على نتائج التحليل . الأسئلة التي تطرح هي :

1 - ما المنتج الذي يتم تسويقه ؟

2 - من هم العملاء المحتملون . وما معتقداتهم أو إدراكاتهم حول المنتجات الأجنبية في مقابل المنتجات المحلية ؟

3 - ما بلد المنبع المفضل بالنسبة لهذا المنتج ؟

4 - كيف يمكن أن يصنع المنتج للحصول على تأثير بلد المنبع المرغوب ؟

يستلزم تكامل قرارات التصنيع والشراء في استراتيجية كونية متناسقة الفهم الواقعي لاستراتيجية وضع علامة بلد المنبع المناسبة . كما ذكر سابقًا ، إذا فقدت السلعة هويتها وأصبحت بندًا جديدًا فإن اختبار الاسم ، الخصائص والاستخدام سوف يطبق . يمكن أن يتحقق للمسوّق انبثاق المنتج من بلد المنبع المفضل مع هوية تم تغييرها بمعنى أن لها اسمًا ، خصائص واستخدامًا جديدًا .

في حالة ممارسة اختبار الجوهر ، يجب على المستورد أو المسوّق اختيار أن تصبح المكونات جزءًا متكاملاً من المنتج المستورد في بلد المنبع المرغوب . سوف تعتبر مكونات المنتج المستورد متكاملة ، إذا كانت ضرورية وظيفيًا للمنتج الجديد ، إذا أصبحت المكونات جزءًا من المنتج الجديد بعملية تتطلب درجة ما من المهارة ، إذا لم يكن للمكونات أية قيمة تجارية بعيدًا عن المنتج الجديد ، وإذا كانت إزالة المكونات من المنتج الجديد سوف تحطم المكونات أو المنتج الجديد . يجب أن يكون المستورد أو المسوّق قادرًا على تلبية كل هذه الشروط عندما يختار بلد منبع المنتج ، ولا يعتبر أي شرط كافيًا في ذاته .

إذا كان على المستورد أو المسوق أن يختار منتجات سوق تقع في فئة "اختبار القيمة المضافة" فإن بلد المنبع سوف يكون البلد الذي ينتج المكون الذي يحظى باهتمام كبير لدى المستهلك ، والأكثر تكلفة عند إنتاجه . إن المسوق الذي يرغب

في المنتج النهائي الذي وضعت عليه علامة بلد منبع معين ، يجب أن يكون الجزء المختار ذا جاذبية للمستهلك وأكثر تكلفة عند تصنيعه في بلد المنبع .

عندما تحصل على تأثير بلد المنبع الذي يلاحق "اختبار السلعة تجاريًا" ، فإن المنتج يجب أن يتحول من سلعة مصنّع إلى سلعة مستهلك تجزئة في بلد محدد هو بلك المنبع المرغوب . يلزم أن يأخذ المستورد أو المسوق في اعتباره معيارين : (1) أين تم تحويل السلعة من سلعة مصنّع إلى سلعة مستهلك . (2) إذا ما كانت العمليات التي خضع لها المنتج تؤكد التحويل الذي يحدث تغييراً في تصنيف السلعة التجارية تحت جداول التعريف الجمركية في الولايات المتحدة . يلزم للإجابة على هذه الأسئلة أن يكون البلد المحدد أو المنبع المرغوب من المستورد الذي يتتبع اختبار السلعة تجاريًا .

كما يظهر الجدول (3-2) فإن المنتجات قد تفيد من أكثر من اختبار واحد . على الرغم من أن المكونات المستخدمة أو العمليات التي يخضع لها المنتج قد لا تلبي متطلبات أحد الاختبارات ، فإنها قد تحقق جيداً متطلبات اختبار آخر .

• الاستنتاجات

يمكن أن يكون وضع علامات بلد المنبع أداة استراتيجية فعالة في يد المسوقين الكونيين عندما تطبق على المنتجات أو حتى المكونات . عند تقييم السوق الخارجي كمنفذ للمنتج الجديد يجب على الشركة أن تأخذ في الاعتبار المعلومات التي تتضمنها علامات بلد المنبع وتحملها إلى الأسواق المستهدفة في ذلك البلد . يجب التقييم الدقيق لعلامات بلد المنبع ، وخاصة المعلومات المحتمل أن توفرها للمشترين المرتقبين ، وأيضًا الاعتبارات السياسية التي يجب أن تطبق (مثل الضرائب ، التعريفة الجمركية والحصص) . أحد الاهتمامات سوف يكون التفكير في أي المداخل يمكن أن يكون مقبولاً في أكبر عدد من الأسواق المستهدفة المحتملة ، لكي تستخدم كأساس لقرارات استراتيجية وضع العلامات . عندما يتخذ القرار يمكن استخدام اختبارات التحويلات المعنية التي نوقشت في هذا الفصل لتسهيل وضع علامات بلد المنبع .

إن الغرض من هذا الفصل منافسة التشريعات القانونية المجددة والتي تستخدمها الحكومة الأمريكية وتأثيراتها على علامات بلد المنبع . النصيحة المهمة هنا للمسوقين الكونيين أن يفهموا تشريعات وضع العلامات في أي من البلدان التي يخططون لبيع منتجاتهم في أسواقها . ومع ذلك ، نجد أن تطوير قواعد WTO سوف يجسد تكنولوجيا التصنيف القائمة على التجارة الكونية استناداً إلى المبدأ الراسخ والقوى "التحويل الجوهري" الذي سوف يوفر حالة من التناغم والانسجام بين القواعد لكل الدول الأعضاء ، جاعلاً هذه الاختبارات أكثر أهمية للمسوق الكوني .

يجب أن يتذكر المسوقون أنه إذا كانت هناك سلعة مهمة معرضة لعملية ما في الولايات المتحدة ، والتي تؤدي إلى تحويلات جوهرية ، فإن السلعة المستوردة سوف تعتبر بصفة عامة "صنعت في الولايات المتحدة" . والعكس صحيح ، إذا كانت العملية التصنيعية في الولايات المتحدة صغيرة وقليلة الشأن ، فيجب أن تترك هوية السلعة المهمة دون أن تمس ، ويجب أن يظهر بلد المنبع على المنتج . إن تسويق المنتج وتعريفة الجمارك المحتملة قد تتوقف على متطلبات وضع علامة بلد المنبع ، ومع ذلك فإن الاختبارات الأربعة السابق وصفها هي أساساً من أجل تحديد بلد المنبع .

سوف يكون لدى المسوقين قدرات أكبر ، عندما يفهمون اللوائح التنظيمية التي تشترط وضع علامة بلد المنبع ، هذه المعرفة الثرية سوف تزيد من مرونة المسوقين لتحقيق التوازن بين فرص الشراء على المستوى الكوني ، وتباين التعريفات الجمركية وإدراكات المستهلك . تقدم اختبارات التحويل الأربعة السابق ذكرها في هذا الفصل للمسوقين الأدوات المطلوبة لتوجيه تحويلات سلعهم ، تدعيم فرص تحقيق مزايا بلد المنبع . سوف يتحسن وضع الاستراتيجية الكونية ، عندما يأخذ المسوقون دور المبادرة أو توقع الفعل في عملية تحويل منتجاتهم لتحقيق وضع علامة بلد المنبع المرغوب لدى المستهلك .

# الفصل الرابع

# أفكار التجزئة الواسعة للأسواق المنبثقة عن دول أوروبا الشرقية ودول الاتحاد السوفيتي السابق

• التقديم

ياله من اختلاف أوجده العقد السابق في التسعينيات (1990) . منذ ما يقرب من عشر سنوات كانت أوروبا الشرقية والاتحاد السوفيتي ملء السمع والبصر . الآن تحول دول هذه المنطقة اقتصادها الرئيسي وأسس أيدلوجيتها . اليوم ، تعيش دول أوروبا الشرقية ودول الاتحاد السوفيتي سابقًا (يشار إليها الآن دول الكمنويلث المستقلة Commonwealth) عملية قاسية لبناء سوقها الاقتصادي . حيث أن إجمالي سكان هذه المنطقة يزيد على 415 مليون نسمة ، وإجمالي الناتج القومي يقترب من 4 تريليون دولار ، فإن الكثير من الشركات الأمريكية تنظر إلى هذه السوق باعتبارها فرصة ثمينة لتوسيع وتنمية أسواقها .

لسوء الحظ ، من الصعب النظر إلى هذه الأسواق الشيوعية السابقة كسوق واحدة. على الرغم من أن التوجه بالمنطقة سوف يجعل دخول الشركات لهذا السوق أكثر سهولة ، فإن هذا في أحسن التوقعات غير حقيقي . إن البلدان في هذه المنطقة تمر بمراحل مختلفة في التطور الاقتصادي وبالتالي في تنمية أسواقها . على سبيل المثال ، قد اتخذت كل من تشيكوسلوفاكيا ، المجر وبولندا خطوات واسعة في التحرك في اتجاه أسواقها الحرة . بعد مضي عام فقط على سقوط حائط برلين ، قد تم إقامة حوالي 10.000 مشروع مشترك في هذه البلدان . لم يحالف الحظ بلدان أوروبا الشرقية الأخرى . لقد تمزقت يوغسلافيا إلى أشلاء بسبب الحروب العرقية ،

بينما لا تزال رومانيا وبلغاريا تفتقران إلى البنية التحتية التي تتطلبها فترة ما بعد الشيوعية .

أيضًا البلدان التي تشكل كومنويلث الدول المستقلة (CIS)[1] ، هي أيضًا تمر بأوضاع مختلفة بصورة متباعدة . روسيا ، أكبر دول هذا التكتل تحاول أن تلقي بنفسها سريعًا في خضم التوجه باقتصاديات السوق من خلال عملية إصلاح مكثفة . على الرغم من أن جورجيا وأرمينيا غير مستقرتين سياسيًا ، فإنه من المتوقع أن يدخلان في دائرة الإصلاح الاقتصادي كما هو الحال في روسيا . إن دول البلطيق (استونيا ، لاتفيا ، ليتوانيا Estonia, Latvia, and Lithuania) ، دول صغيرة من حيث الأرض والسكان ، ومع ذلك فإن لها ميزة جغرافية لقربها من كل من أوروبا وروسيا . يضاف إلى ذلك ، لدى هذه الدول قوى عاملة عالية التدريب منخفضة الأجر ، مما يجعلها منطقة جاذبة لما توفره من تسهيلات إنتاجية . لقد أنشأت دول أقصى الجنوب من أذربيجان ، أوزبكستان ، تركمنستان ، كيرجستان ، وطاجيكستان تحالفات مع جاراتها الإسلامية إيران ، تركيا وباكستان ، ولقد دخلت السوق الإسلامية المشتركة . يبدو أن كزاخستان تشكل تحالفاتها الخاصة مع الغرب ، وقد تتحول إلى اقتصاديات السوق قريبا ، وأسرع من كثير من دول CIS بسبب ثروتها من احتياطيات النفط . أخيرًا النظرة الخارجية لكل من مولدوفيا ، أوكرانيا ، بيلاروس غير محددة . هذه الدول مثل رومانيا ، وبلغاريا توجد فقط على أعتاب المراحل الأولى لتنمية بنية تحتية كافية لتدعيم اقتصاديات السوق .

تزود التغيرات التي لحقت بأوروبا الشرقية ودول اتحاد الجمهوريات السوفيتية MNCs بفرص وتحديات هائلة . انبثاق هذه المنطقة ، مع المنافسة الجادة والأسواق المشبعة عبر العالم ، قوبل بانقضاض من قبل MNCs ، في محاولة لوضع أقدامها هناك . ومع ذلك ، فإن تطوير استراتيجية تسويقية ناجحة ليس عملاً سهلاً . سوف يعتمد النجاح في هذه المنطقة ، جزئيًا ، على قدرة الشركات على تجزئة هذه الأسواق إلى أقسام حيوية .

---

(1) CIS = Commonwealth of Independent States.

## تجزئة السوق Market Segmentation

قد خطت الشركات الكبيرة والصغيرة خطوات واسعة في اتجاه تبني المفهوم التسويقي ، وفي أن تصبح ذات توجه بالسوق . يؤسس التوجه بالسوق على التركيز القائم على العميل . لقد شاهد المسوقون خلال العقد السابق "نهضة تجزئة السوق" في منتصف الخمسينيات (1950) . قد تطورت تجزئة السوق من مفهوم أكاديمي إلى استراتيجية تسويقية حيوية على مستوى "العالم الواقعي" . تقوم تجزئة السوق كما يرى أحد الباحثين "على تطورات جانب الطلب في السوق ، وتمثل تعديلاً منطقيًا وأكثر دقة في المنتج والجهود التسويقية ، تتفق مع متطلبات المستهلك أو المستخدم" . ببساطة أكبر ، إن الغرض الرئيسي للتجزئة يتمثل في وضع استراتيجية تسويقية فعالة تقوم على تعيين مجموعات المستهلكين المتجانسة نسبيًا والتي تظهر أنماطًا استهلاكية متشابهة . إن مفهوم التجزئة هذا قد حظي بقبول عام يصل إلى مستوى قبول المفهوم التسويقي ذاته ، ومع ذلك قد كانت مشكلة تجزئة الأسواق كامنة في كيفية تطبيقها ، وخاصة إذا أخذت في الاعتبار الأسواق الكونية . على الرغم من أن استراتيجيات التجزئة المحلية قد نالت الكثير من الاهتمام ، فإن مساهمات البحوث في تجزئة الأسواق الكونية كانت ضئيلة نسبيًا . يصبح هذا المفهوم أكثر تعقيدًا ، عندما يكون السوق الكوني المطلوب تجزئته حديث الانبثاق كما في حالة دول أوروبا الشرقية والاتحاد السوفيتي سابقًا .

هناك مشروعان أساسيان لجأت إليهما الشركات تاريخيًا عند تقسيم الأسواق : التقسيم متناهي الكبر Macrosegmentation ، والتقسيم متناهي الصغر Microsegmentation . يضاف إلى ذلك ، أنه قد اقترح مفهوم جديد نسبيًا ذي طابع تهجيني يطلق عليه "تجزئة بين الأسواق" ، قد قدمه الأكاديميون كإطار حيوي للتقسيم الدولي . يعكس نوع مشروع التجزئة المستخدم التعقيدات والبنية الأساسية للسوق في هذا البلد أو ذلك . نمطيًا ، عندما تبدأ البلد رحلتها التسويقية ، نجد أن البحوث التطبيقية التي يتم إجراؤها في ذلك السوق قليلة . ومن ثم ، فإن مشروعات التجزئة متناهية الكبر هي بصفة عامة الأكثر قابلية للوصف . عندما تزداد الأنشطة التسويقية ، ويصبح المزيد من المعلومات متاحًا عن تفضيلات ،

حاجات واتجاهات البلد ، فإن المسوّقين يميلون إلى التنقيب عن التجزئة الأكثر دقة والأكثر تنقيحًا التي تتحقق من خلال التجزئة متناهية الصغر . تعتبر التجزئة بين الأسواق امتدادًا لفلسفة التجزئة متناهية الصغر . بهذا المنهج ، فإن الأجزاء المتجانسة التي تتجاوز الحدود القومية أو الأجزاء المتكافئة اقتصاديًا هي الهدف النموذجي . لأن بلدان أوروبا الشرقية والاتحاد السوفيتي سابقًا في المراحل المبكرة لتحويل اقتصادها وتطوير هياكلها التسويقية ، ولأن المعلومات المتاحة عن المستهلكين قليلة في هذه البلدان ، فإن البديل الأكثر حيوية في هذا الوقت أمام المسوقين هو التجزئة متناهية الكبر .

## • التجزئة متناهية الكبر

يشار إلى التجزئة متناهية الكبر أيضًا بأنها تجزئة بلدان ، حيث إنها تستلزم تجميع البلدان استنادًا إلى عوامل جغرافية ، دينية ، اقتصادية ، سكانية وثقافية . أظهرت مراجعة لأدبيات تجزئة السوق دوليًا اتجاهًا متماسكًا لاستخدام هذه الأنماط من المتغيرات البيئية في تجميع الأسواق . لقد اقترح كثير من الباحثين أن تعتمد الشركات على التجزئة متناهية الكبر عندما تتحرك إلى أسواق جديدة ، حيث يقول أحدهم: "يعتمد وضع استراتيجية ناجحة للتسويق الكوني ، إلى حد كبير ، على قدرة الشركة على تجزئة أسواقها الكونية ، حتى يمكن تطبيق مجموعة من القرارات التسويقية الموحدة على مجموعة دول" . فيما يلي معايير مختلفة للتجزئة متناهية الكبر ، وقابليتها للتطبيق على أسواق أوروبا الشرقية ودول الاتحاد السوفيتي سابقًا :

### ⇐ التجزئة الجغرافية للسوق

التجزئة الجغرافية للسوق واحد من أكثر المناهج المستخدمة شيوعًا في إطار العمل المبدئي للتجزئة . إنها نقطة بدء منطقية ، لأن المعلومات متاحة وجاهزة بتكلفة قليلة . يضاف إلى ذلك أن التوسع في التسويق استنادًا إلى المناطق يعني في ذاته استخدام الجغرافيا كأساس . في معظم الحالات ، تم اللجوء إلى هذا لجعل إدارة المنظمة الكونية أكثر سهولة . نمطيًا المنشأة التي تعمل على المستوى الدولي لديها منطقة أوروبا الغربية ، منطقة آسيا المطلة على المحيط الباسيفيكي ، منطقة

أمريكا الوسطى والجنوبية ، منطقة أمريكا الشمالية ، منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا . سوف يكون لكل من هذه المناطق مركز رئيسي على مستوى المنطقة يمكن أن يتخذ فيه القرارات وبثها إلى الأماكن التابعة . توجد طريقة أخرى استخدمت فيها الجغرافيا لتجميع الدول ؛ ظهرت في تطوير التكتلات الاقتصادية مثل المجتمع الاقتصادي الأوروبي (EEC)[1] . و NAFTA . تستهوي هذه التكتلات الشركات سواء كانت هناك حواجز جمركية أو لا توجد جمارك أساسًا فإن الدخول إلى أسواق هذه التكتلات سوف يكون متساويًا لكل الدول التي تشكل التكتل . يمكن أن يساعد هذا الشركة متعددة الجنسية على وضع استراتيجيات معينة في اتجاه التكتل . إن المشكلة مع هذا التوجه الجغرافي أنه لا يمكن افتراض أن كل بلدان التكتل لها نفس الرغبات ، الحاجات ، والمتطلبات .

### جدول رقم 4-1 التجزئة الجغرافية للسوق

| السوق طبقًا للتجزئة حسب المناطق : منطقة (1) : الجزء الأوروبي | السوق طبقًا للتجزئة حسب المناطق : منطقة (2) : الجزء الآسيوي |
|---|---|
| أوروبا الشرقية | كزاخستان |
| جمهوريات البلطيق | أوزبكستان |
| روسيا الأوروبية | تركمنستان |
| بيلاروس | طاجيكستان |
| مولدوفيا | كيرجيزستان |
| أوكرانيا | روسيا سيبيريا |
| جورجيا | |
| أرمينيا | |
| أذربيجان | |
| السكان تقريبًا 300 مليون | السكان تقريبًا 60 مليونًا |

(1) EEC = European Economic Community.

لو أن دول أوروبا الشرقية ودول CIS قد تـم تجزئتـها جغرافيًـا ، فـإن الحـل المحتمل الذي ظهر في الجدول (4–1) قد يكون مناسبًا . لقد استخدمت "جبال الأورال" كخـط فـاصل فـي هـذا المشـروع . ليـس مـن غـير المعتـاد فـي التجزئـة الجغرافية استخدام فاصل طبيعي مثل الجبال أو المياه كنقطة انطلاق .

ميزة هذا البديل أنه يقسم السوق إلى جزءين فقط الذي سوف يمكّن MNCs من تسويق منتجات تختلف فقط في منطقتين . يضاف إلى ذلك ، تدعم استراتيجية تقسيم السوق جغرافيا "المكون المكاني Place" في المزيج التسويقي بحيث يصبح من السهل على هذه الشركات توزيع منتجاتها في هذه المناطق .

يوجد ثلاثة عيوب أساسية في هذا البديـل . الأول يتمثل في تعدد الثقافـات واللغات وخاصة داخل الجزء الأوروبي . سوف يجعل هـذا تسليم منتج أو رسالة واحدة عملية صعبة . كما يمكن أن يلاحظ في الجدول (4–1) أن عدد السكان في القسم الأوروبي خمسة أضعاف عددهم في القسم الآسيوي . علـى الرغـم مـن أن "الجزء الآسيوي" أكبر كثيراً من حيث مساحة الأرض ، فإن معظم هـذه المساحة جرداء وخالية تقريبًا من السكان . في هذا المشروع قد تتنافس MNCs من أجل الجزء الأوروبي الأكبر ، وتتجاهل الجزء الآسيوي الأصغر . أخيراً ، العديد من دول "الجزء الأوروبي" ، وخاصة أذربيجان ، أرمينيا وجورجيا غير مستقرة سياسيًا . هذا يجعل دخول مثل هذه الأسواق أكثر خطراً بالضرورة على MNCs . يخلق هذا معضلة ، حيث أن تفادي أقطار محددة داخل الجزء قد يدمـر الاستقرار ، وفـي النهاية حيوية الجزء ذاته كليًا .

حاليًـا . ترتبـط دول أوروبـا الشرقيـة بروابـط وثيقـة مـع جمـهوريات الاتحـاد السوفيتي السـابق . ومع ذلـك ، هـذا سـوف يتغير . بمضـي الوقت ، سـوف تتطـور اقتصاديات دول أوروبا الشرقية وتزدهر . مع الازدهار سوف يأتي تحالف قوي مع أوروبا الغربية وسوف تتلاشى الروابط مع "الجمهوريات السوفيتية" . الأكثر من هذا أن "الجمهوريات السوفيتية الأوروبية" لها روابط اقتصادية وسياسية قوية مع "الجمهوريات السوفيتية الآسيوية" ، قد يؤدي الفصل بين هذه الأسواق إلى زيادة التمزق . ولذلك فإن التجزئة التي تقوم على عامل الجغرافيا تبدو موضع شك .

⇐ التجزئة الدينية للسوق

المتغير الآخر الذي يمكن استخدامه في تجزئة أسواق أوروبا الشرقية والاتحاد السوفيتي السابق هو الدين . على الرغم من أن هذه الدول لم يكن لديها دين رسمي ، عندما كانت تحت الحكم الشيوعي ، فإن المعتقدات الدينية كانت سائدة في كل أرجاء المنطقة . يوجد اثنان من التوجهات الدينية الرئيسية في هذه المنطقة : المسيحية والإسلام .

جدول رقم 4-2 التجزئة الدينية للسوق

| جزء السوق المسيحي | جزء السوق المسلم |
|---|---|
| أوروبا الشرقية | كزاخستان |
| جمهوريات البلطيق | أذربيجان |
| روسيا | أوزبكستان |
| بيلاروس | طاجيكستان |
| مولدوفيا | كيرجيزستان |
| أوكرانيا | |
| جورجيا | |
| أرمينيا | |
| السكان : 352 مليونًا تقريبًا | السكان : 51 مليونًا تقريبًا |
| الناتج القومي : 3.251 تريليون دولار تقريبًا | الناتج القومي : 200 بليون دولار تقريبًا |

بالإضافة إلى ذلك ، يميل التوجه الديني إلى أن يكون سائدًا داخل حدود البلد . يوضح الجدول (4-2) مشروع التجزئة الدينية الممكنة للسوق .

ميزة هذا البديل أنه يقسم السوق المنبثقة إلى جزءين مختلفين فقط . وهذا بدوره سوف يساعد MNCs الأمريكية على تركيز أنشطتها التسويقية على جزءين من الأسواق فقط ، في مقابل العديد من الأسواق الصغيرة المفتتة .

ومع ذلك ، توجد عيوب كثيرة لهذا البديل . أولاً ، كثير من البلدان في كل جزء تسويقي ليست على قرب وثيق جغرافيا بعضها مع البعض الآخر . سوف يجعل هذا

عملية تسويق منتجات MNCs أكثر صعوبة وخاصة من ناحية التوزيع . يضاف إلى ذلك ، أن أرمينيا وجورجيا ، على غير الباقي من البلدان الجديدة الواقعة في السوق المسيحي تعتبر غير مستقرة سياسيًا ، وأقل كثيراً في التنمية من البلدان المسيحية الأخرى ومن ثم سوف يكون من الصعب جداً توفير البنية التحتية الضرورية لإدارة الأنشطة التسويقية بنجاح .

توصف السوق المسيحية بأنها تتكون من 352 مليون نسمة وأن لديها ناتجًا قوميًا يصل إلى 3.251 تريليون دولار تقريبًا ، بينما الأسواق الإسلامية يبلغ مجموع سكانها 51 مليون نسمة ، وناتجها القومي 200 بليون دولار تقريبًا . وبسبب التباين في الحجم بين الأسواق المسيحية والإسلامية ، فإن هذا النوع من مشروع التجزئة قد يجعل الشركات الأمريكية تركز على السوق المسيحي الأكبر وتتجاهل البلاد الإسلامية .

ومع ذلك ، سوف يكون تجاهل الجزء الآسيوي لأنه الأصغر خطأً من MNCs . لقد دخلت كثير من الدول الإسلامية - التي كانت تنتمي إلى الاتحاد السوفيتي سابقًا - السوق الإسلامية المشتركة . ولذلك ، على الرغم من أن هذه الأقطار تبدو في ذاتها فرصة تسويقية صغيرة ، فإنها بالتأكيد تعبر عن تأثير أكثر قوة كجزء من هذا التحالف التجاري . يضاف إلى ذلك ، أن إحدى هذه الدول الإسلامية ، كازاخستان ، لديها أكبر احتياطي نفطي في العالم ، توفر ما يزيد على 39٪ من الطلب على النفط في CIS . هذا البلد معتدل سياسيًا وفي طريقه إلى تطوير علاقات قوية مع "الغرب" .

⇐ **التجزئة الاقتصادية / الثقافية للسوق**

يعتمد مشروع التجزئة الممكن الآخر لدول CIS ، ودول أوروبا الشرقية على التشابه في الثقافة والاقتصاد . يصور الجدول رقم 4-3 التالي مشروع التجزئة المقترح .

يوجد الكثير من المزايا لهذا النوع من مشروع التجزئة . إن دول أوروبا الشرقية في الجزء (1) تسير بخطى جيدة في تطوير اقتصاديات السوق . لقد حافظت جمهوريات البلطيق على هويتها الثقافية والدينية . ولذلك ، يكون من السهل تكامل هذه الدول في جزء السوق الخاص بأوروبا الشرقية . على الرغم من

جدول رقم 4-3 التجزئة الاقتصادية / الثقافية للسوق

| الاقتصادية / الثقافية الجزء (1) | الاقتصادية / الثقافية الجزء (2) | الاقتصادية / الثقافية الجزء (3) |
|---|---|---|
| أوروبا الشرقية | بيلاروس | أرمينيا |
| جمهوريات البلطيق | أوكرانيا | أذربيجان |
| | روسيا | جورجيا |
| | كزاخستان | تيركمنستان |
| | مولدوفيا | أوزبكستان |
| | | طاجيكستان |
| | | كيرجزستان |
| السكان : 123 مليونًا | السكان : 236.4 مليون | السكان : 43.5 مليون |

أن جمهوريات البلطيق لم تتقدم اقتصاديًا بنفس سرعة جيرانها من دول أوروبا الشرقية المجاورة ، فإن كل المؤشرات تشير إلى أن جمهوريات البلطيق سوف تستمر في التحرك إلى الأمام . يضاف إلى ذلك ، أن قربها الجغرافي إلى أوروبا الشرقية سوف يسهل الجهود التسويقية . الجمهوريات السوفيتية السابقة في جزء (2) من الجدول السابق ، تعتبر دولاً مستقرة سياسيًا ، والتي لها روابط ثقافية بعضها مع البعض الآخر . أيضًا ، هذه الدول ، تعتبر أكثر تطورًا اقتصاديًا من كثير من الدول السوفيتية السابقة الأخرى . ومن ثم ، يبدو أنها أكثر احتمالاً لأن تعمل بفعالية كوحدة اقتصادية واحدة .

يتكون جزء السوق الثالث من تجمع دول غير مستقرة سياسيًا ، والتي تعاني أيضًا من عدم استقرار اقتصادي وثقافي . على الرغم من النصيحة التي قد تكون لتفادي الشركات الأمريكية لهذا الجزء ، ولكن يجب ملاحظة أن التجاهل المفرض لهذا السوق . قد يؤدي إلى المزيد من عدم الاستقرار ، وقد يؤثر على استقرار الجمهوريات السوفيتية السابقة في الجزء (2) .

⇐ التجزئة طبقًا لمصفوفة حقيبة المستندات والوثائق

قد استخدمت نماذج لمصفوفة حقيبة المستندات بكثافة في التسويق مثل مصفوفة مجموعة Boston للاستشارات ، ونموذج الحقيبة متعدد العوامل في شركة General Electric . قد استخدمت هذه النماذج من منظور استراتيجي لمساعدة الشركات على :

فهم أفضل لاقتصاديات أعمالها ، تحسين جودة خططها ، توفير اتصال أفضل بين إدارة الأعمال وإدارة الشركة ، التعرف الدقيق على فجوات المعلومات والموضوعات المهمة ، التخلص من الأعمال الضعيفة ، وتدعيم استثماراتها في أعمال واعدة بربحية أكبر .

تعالج نماذج الحقيبة نمطيًا بعدين في توجهها (جاذبية السوق ، والمنافسة) ، في شكل مصفوفة .

استخدم أحد الباحثين هذه الطريقة المنهجية في تحليل فرصة النجاح في بلدان سوق أوروبا الشرقية . قيّم الباحث بلدان هذه المنطقة على أساس سمتين أساسيتين : احتمالات التنمية الاقتصادية ، والاستعداد والقدرة على التغيير ، عند تحليل احتمالات التنمية الاقتصادية لأحد بلدان هذه المنطقة ، أخذ الباحث في اعتباره البنية التحتية للبلد ، الموارد الطبيعية ، المهارات ، الهيكل الصناعي ، الدين الخارجي ، والتصدير بالعملة القابلة للتحويل . كان الاستعداد والقدرة على التغيير مزيجًا من نطاق كل بلد ، وخبرتها في الإصلاح ، التجانس القومي ، جودة القيادة ، العادات والتقاليد ، والالتزام .

يمكن تطبيق هذا النوع من المناهج أيضًا كمشروع تجزئة متناهي الكبر على مستوى الدول . قدم لنا الباحث في نموذجه أربعة أجزاء مستهدفة ، يتكون الجزء الأول من رومانيا وبلغاريا واللتين تم تقييمهما على أنهما منخفضتان من حيث احتمالات التنمية الاقتصادية ، والاستعداد والقدرة على التغيير . الأقطار الأخرى التي لم تسجل في النموذج الأصلي للباحث ، والتي يبدو أنها تنتمي إلى هذا الجزء من السوق هي : أرمينيا ، جورجيا ، أذربيجان ، تيركمنستان ، أوزبيكستان

وطاجيكستان . يجب ملاحظة أنه في التحليل الأصلي للباحث ، قد عولج الاتحاد السوفيتي السابق كقطر واحد ، حيث أنه لم يتفكك إلا في عام 1991 . يتشكل الجزء الثاني من روسيا ، بيلاروس ، أوكرانيا ، كزاخستان ، ومولدافيا . يعكس هذا الجزء دولاً ذات احتمالات تنمية اقتصادية عالية ، ولكن ذات استعداد وقدرة على التغيير ضعيفة . قد يكون ضم روسيا إلى هذا الجزء غريبًا لدى البعض ، لأن هذا الوضع يعني أنها ليس لها مبادرات إصلاح مناسبة . على الرغم من أن روسيا قد أجرت إصلاحات جذرية ، فقد وضعت في هذا الجزء بسبب تباين الجماهير ، والقيادة غير المستقرة نسبيًا في هذا البلد . الجزء الثالث من هذا الترتيب يتكون من البلدان ذات احتمالات تنمية اقتصادية منخفضة ، ولكن استعداد وقدرة على التغيير مرتفعة . الأقطار التي تنتمي إلى هذا الجزء هي بولندا وجمهوريات البلطيق . يرجع انضمام بولندا إلى هذا الجزء أساسًا إلى ضعف مواردها الطبيعية . يتضمن الجزء الرابع والأخير : المجر ، وتشيكوسلوفاكيا السابقة . هذان البلدان هما الأكثر نجاحًا حتى الآن ، ويبدو أنهما قادران على تلبية بعدي النموذج : احتمالات التنمية الاقتصادية ، والاستعداد والقدرة على التغيير .

على الرغم من أن هذا المشروع للتجزئة يبدو مقبولاً بديهيًا ، ولكن يجب ملاحظة أنه غير موضوعي ، وشخصي إلى حد كبير . الأكثر من ذلك ، أنه لا يمكن لأي بلد من هذه البلدان في جزء معين أن يقيِّم بالضرورة بنفس الطريقة . طبقًا لهذا النموذج ، نجد أن بلدين أو أكثر قد ينتهيان إلى نفس الجزء استنادًا إلى تقييمات وأوزان مختلفة بصورة ملفتة .

• الأساس المنطقي لمشروعات التجزئة متناهية الكبر

إن منهج التجزئة على أساس الدول في أوروبا الشرقية ودول الاتحاد السوفيتي سابقًا مقبول ومريح بدهيًا لأسباب متعددة . أولاً ، هذا المستوى المتناهي الكبر من التجزئة يمكن ممارسته مع بيانات متوفرة حاليًا . في الأسواق النامية حديثًا ، يكون عادة من الصعب تجميع بيانات أولية من عينات ممثلة للمجتمع ؛ جزئيًا بسبب عدم الاستقرار الداخلي في المنطقة ، ومن ناحية أخرى بسبب التنوع الثقافي في هذه البلاد . لا يمكن تطوير جهود البحوث التسويقية ، ما لم يتم تطوير البنية الأساسية

التسويقية . سوف يتطلب هذا في حالة أوروبا الشرقية ودول CIS الكثير من الوقت والموارد ، حيث أن اقتصادياتها المغلقة لم تستلزم الكثير من طرق التسويق .

ميزة أخرى لهذا المنهج في التجزئة على أساس الدول ، تتمثل في أن MNCs تستطيع أن توظف خبراتها المبكرة في دخول الأسواق الجديدة . إن مفهوم "التلقيح المتقاطع" يعتبر في قلب برامج التسويق الكونية الناجحة . يعتبر عامل خبرة الشركة في دخول الأسواق الجديدة ميزة تنافسية مؤكدة . الخبرة السابقة في استخدام مناهج التجزئة المتناهية الكبر مع متغيرات أخرى بكل بلد مثل : إجمالي الناتج القومي ، القرب الجغرافي ، والإيدلوجية السياسية ، تزود الشركة بمعرفة ما يمكن أن يحقق النجاح في مواقف معينة .

أخيراً ، هناك تقليد طويل في استخدام مناهج لها الأولوية كأساس للتجزئة . تمد التجزئة – على أساس الدول – الشركات بنقطة البداية ، بحيث تعين المجموعات القائمة استناداً إلى خصائص مختلفة (جغرافية أو اقتصادية اجتماعية) .

ومع ذلك ، هذا المنهج التقليدي جداً ليس بدون عيوب . يفترض منهج التجزئة على أساس الدول ، كما ذكر سابقًا ، أن كل السكان داخل بلد معين أو مجموعة من البلدان أنهم متجانسون . هذا ، في أحسن التصورات ، غير واقعي . يتجاهل هذا المنهج حقيقة أن الأسواق تتجاوز الحدود السياسية / الجغرافية Geopolitical .

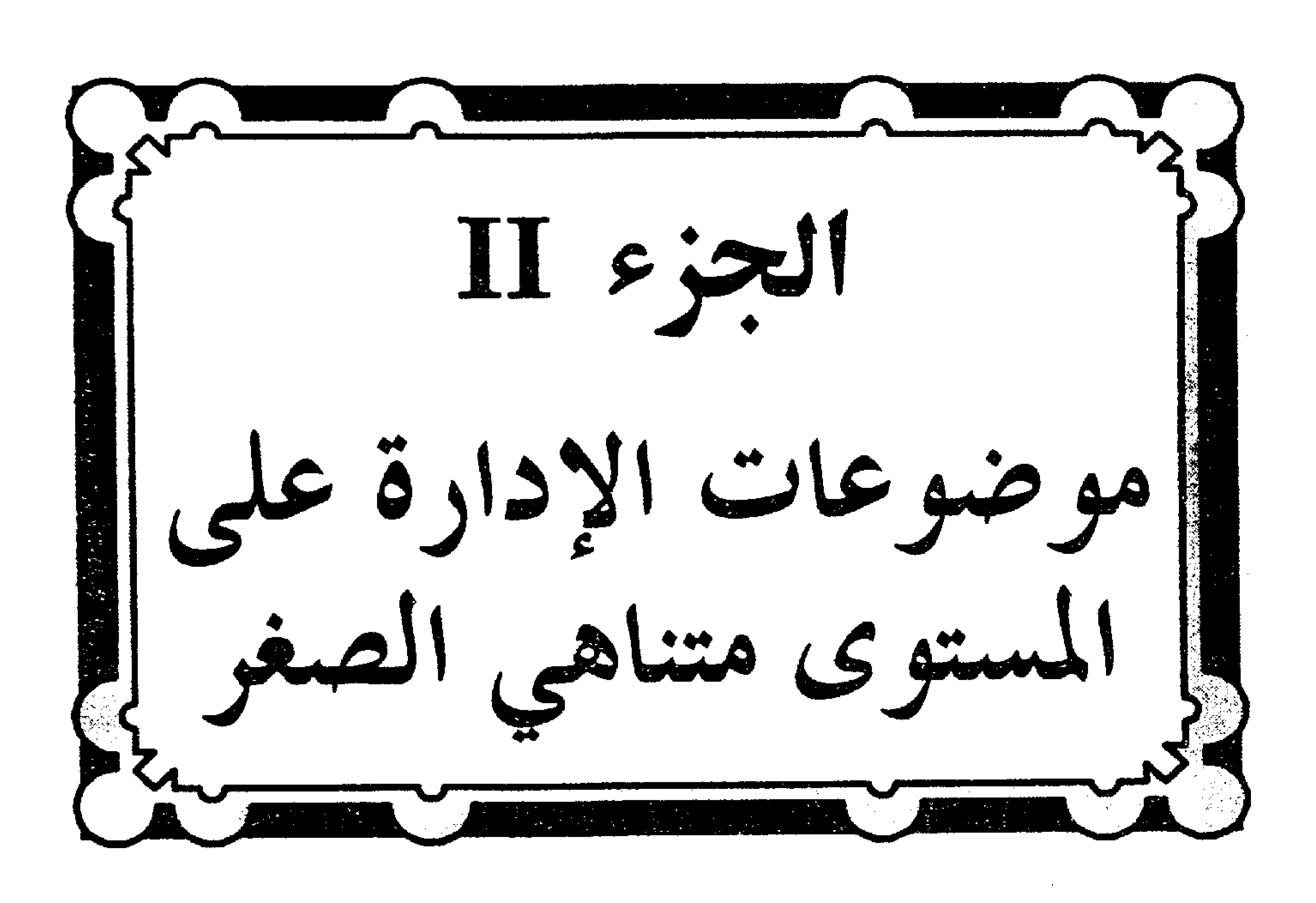
• الاستنتاج

أن دول CIS ، ودول أوروبا الشرقية بإجمالي سكانها الذي يصل إلى 410 مليون نسمة ، وإجمالي إنتاجها القومي الذي يبلغ تقريباً 4 تريليون دولار ، يمثل سوقًا يسيل له لعاب مجتمع الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي . يجب أن تنظر MNCs إلى هذه الأسواق المنبثقة كفرصة للنمو المتواصل . إنه من الحيوي أن تبدأ الشركات الأمريكية في أن تكون سبّاقة إلى مثل هذه الأسواق قبل المنافسين الكونيين . عندما تتحرك الشركات إلى هذه المنطقة ، يجب أن تجد طريقة ما أو أخرى لتجزئة هذا السوق الواسع والواعد .

ومع ذلك ، تجزئة هذه الأقسام عملية صعبة بسبب نقص كمية المعلومات المتاحة

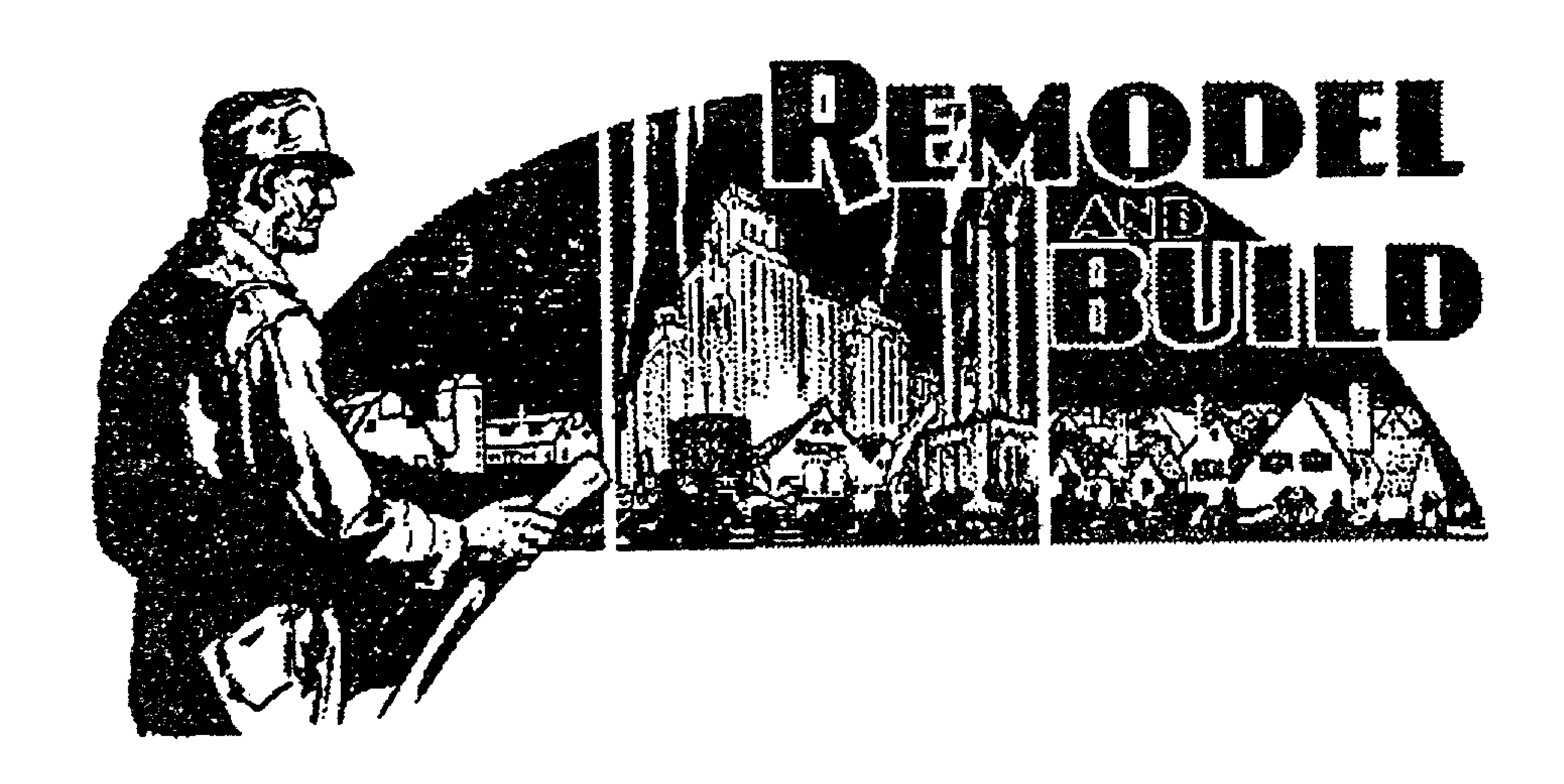
لتجزئة هذه الأسواق بصورة نظامية على المستوى المتناهي الكبر أو المتناهي الصغر . على الرغم من وجود مشروعات تجزئة عديدة مقترحة في أدبيات التسويق ، ففي ضوء ندرة المعلومات عن هذه الأسواق ، تعتبر مشروعات التجزئة المتناهية الكبر على مستوى الدول هي الأكثر ملاءمة في هذا الوقت . تتمتع هذه المشروعات بإمكانية توفير أساس مفيد لتجزئة أسواق الدول الشيوعية السابقة ، ومن ثم مساعدة الشركات على اتخاذ قرار استراتيجيتها التسويقية .

يرى البعض دراسة دول أوروبا الشرقية ، ودول الاتحاد السوفيتي سابقًا كل على حدة . إنهم يرون أنه على الرغم من أن هذه الدول لديها أشياء كثيرة مشتركة ، فإنها أيضًا تختلف في أشياء كثيرة . ينصح عدد من الباحثين الشركات بأن تقيّم السرعة النسبية في النمو الاقتصادي الاجتماعي ، التكنولوجي والتسويقي في سوق كل دولة . بوجود هذا التدعيم الذهني فإن مبادرة التجزئة على مستوى الدول المقترحة استنادًا إلى الظروف الاقتصادية الثقافية إذ استخدم نموذج مصفوفة الحقيبة يبدو مناسبًا في هذه المرحلة من تطور المنطقة . يبدو أن كلا المنهجين يوفران نقطة بداية يمكن أن يؤسس عليها المزيد من التجزئة في كتلة أوروبا الشرقية ، التركيز على حاجات المستهلك ، اتجاهاته ، وسلوكياته بصورة أعمق . سوف تحظى استراتيجيات التجزئة بظهور متزايد في هذه المنطقة عندما يتضح بأن الدول سوف تتحول إلى الاقتصاديات الحرة بمعدلات مختلفة ، وأن حاجات ورغبات وتطلعات المستهلكين متباينة . ومع ذلك ، فإن التجزئة المتناهية الكبر توفر قوة الدفع الضرورية للشركات الأمريكية ، لكي تبدأ تطوير أسواقها في هذا العملاق الاقتصادي الكوني المنبثق حديثًا .



# الجزء II

# موضوعات الإدارة على المستوى متناهي الصغر



# الفصل الخامس
# النموذج القائم على الموارد في عملية تدويل الشركة إلى المستوى الكوني

• **التقديم**

قد حققت دراسات التدويل أو التحوّل إلى العالمية شهرة كبيرة في الأعمال الدولية . استناداً إلى هذه الدراسات ، قد تم تطوير نماذج للعمليات التي تقوم على السلوك لشرح عملية تحويل الشركة إلى المستوى العالمي . تؤكد هذه النماذج على المعرفة القائمة على التجربة في تدويل الشركات . عملية التدويل أيضًا عملية متدرجة . لقد دعّم عدد من الدراسات الواقعية التالية ما جاء في الوصف السابق . وقد وجهت انتقادات إلى هذه الدراسات في تقارير مختلفة . يدعى أحد الباحثين ، تعليقًا على أحد نماذج العملية والذي يطلق عليه نموذج حرف (U) ، أنه من غير المحتمل أن الخبرة وحدها كافية لشرح تدويل الشركات . يضاف إلى ذلك ، أن عدداً من الدراسات الواقعية الأخرى فشلت في تدعيم هذه النماذج . قد وجد ، على سبيل المثال ، أن 52٪ فقط من الحالات ، التي استطاعت تغيير طريقة الدخول إلى الأسواق الأجنبية أن يتم تفسير ذلك عن طريق التغيير في المعرفة القائمة على الخبرة التي تمتلكها الشركة . لقد لاحظ الباحثون في دراسة منفصلة أن طريقة دخول السوق التي انتهجتها شركات الدراسة لم تتغير بمضي الوقت . لم يكن هناك تدرج في عملية التدويل . لوحظ أيضًا أن الشركات الفندقية تركز في دخولها الأسواق على عدد محدد من الدول . في كل بلد ، تشغل الشركات الفندقية عدداً من المنشآت ، وفي نفس الوقت تستخدم عدداً من طرق الدخول إلى السوق . لقد

سجل آخرون عدم وجود علاقة ، أو حتى وجود علاقة سلبية بين الخبرة وبين طريقة اختيار الشركة للدخول في السوق الأجنبية . هذه المراجعة لأدبيات الموضوع تشير إلى أن هناك متغيرات أخرى بعيدة عن المعرفة القائمة على الخبرة ، يمكن أن تفسر عملية تدويل الشركات .

الأكثر من ذلك ، إن نماذج عملية التدويل القائمة على الخبرة تؤسس على افتراضين . أولاً ، إن الموارد اللازمة لاتخاذ خطوات التدويل متوفرة داخل الشركة . ثانيًا ، أن الموارد المتاحة داخل الشركة يمكن بسهولة نقلها عبر الدول . يثير كلا الافتراضين بعض التساؤلات .

إنه من المؤكد أن الموارد داخل الشركة لها تأثير مستقل على عملية التدويل . إننا نحتاج إلى إعطاء المزيد من الاهتمام إلى الموارد التي تمتلكها الشركة لتحسين فهمنا لعملية تدويلها . هذا هو الغرض من هذا الفصل ، سوف يتم تطوير نموذج لعملية تدويل الشركات ، والدينامية (قوى تفاعل) هذه العملية استناداً إلى الموارد التي تمتلكها الشركات . التركيز هنا على أن الشركات تدخل عملية التدويل انطلاقًا من مجموعة الموارد الفريدة التي تحوزها . هناك سببان لهذا التركيز على الموارد . أولاً ، في واحد على الأقل من نماذج عملية التدويل ، والذي يطلق عليه نموذج حرف (U) الأصلي ، كانت موارد الشركة موجودة بصراحة تحت العنوان "التزام الموارد" . ولكن هذا المفهوم ، في البحوث النظرية والتطبيقية التالية لم يحظ بما يستحقه من اهتمام واضح . ثانيًا ، كما لاحظنا ، تظهر بعض الأدلة التطبيقية أن موارد الشركات لها أهمية في تفسير التدويل . ما هي إذن طبيعة الموارد التي تلتزم بها الشركات في خطوات عملية تدويلها ؟ وكيف تؤثر هذه في مسار العملية – بمعني اختيار سوق البلد ، اختيار طريقة الدخول والديناميات المرتبطة ؟

يعتمد الفصل على ثلاث مدارس نظرية . استنتجت من الاستراتيجية القائمة على الموارد ، نظرية نمو الشركة ، ونظرية سلوك المنظمة . تعتبر الشركات تجمعًا من الموارد . ويمكن اعتبار الأعمال الدولية كما جاءت في أدبيات الموضوع التي تناولت (FDI) على أنها امتداد لإمكانيات الشركة عبر الحدود . سوف يناقش هذا الفصل

ويقدم الدليل على أنه من أجل تفسير تدويل الشركات يجب أن يتم فصل موارد الشركة إلى بنودها المختلفة . تختلف الموارد في طبيعتها والتي تؤثر على عملية تدويل الشركات . يسمح التمييز في طبيعة الموارد بفك الترابط أثناء خطوات عملية التدويل . عند القيام بهذا ، يكون الاقتراح هو الفصل بين طريقة الدخول إلى السوق الأجنبي القانونية أو التخيلية وبين طريقة الدخول الواقعية إلى السوق الأجنبي . إن الباحث يرى أنه بينما تتغير طريقة الدخول التخيلية إلى السوق الأجنبي بين حين وآخر ، فإن طريقة الدخول الواقعية إلى السوق تتغير في كل وقت .

في الصفحات التالية ، سوف تناقش الموارد ، بعد ذلك سوف يتم تقديم النموذج القائم على الموارد . ينتهي الفصل ببعض الملاحظات المستنتجة .

## • الالتزام بالموارد في عملية التدويل

تعرف الموارد هنا بأنها المخزون من العوامل المتاحة التي تمتلكها المنشأة أو تسيطر عليها . تتكون الموارد من الأصول ، العمليات التنظيمية وخصائص الشركة . قد تجمع كل هذا في مسار العمليات التاريخية المرتبطة بالوقت . يجب أن يشار هنا بأن طبيعة وجود الموارد التنظيمية هي محصلة الشركة كنظام كامل . المواد مهمة بسبب قدرتها على توليد القيمة .

تدويل الشركة يلزمه حزمة من (1) الموارد المحسوسة . (2) الموارد غير المحسوسة . الموارد المحسوسة مثل رأس المال ، مطلوبة لدفع قيمة التوريدات . والموارد غير المحسوسة تتضمن الموارد غير المرتبطة بالبشر مثل براءات الاختراع ، العلامات التجارية ، حقوق الطبع والتصميمات المسجلة ، الأسرار التجارية ، قاعدة البيانات ، الثقة ، السمعة الطيبة ، الاسم التجاري ، المصداقية ، الصورة الذهنية ، وعلاقات الشركة . يوجد إلى جانب ذلك خبرة المعرفة عن الموردين والمنظمات ، عن الثقافة والممارسات التنظيمية والإدارية ، وعن الإجراءات والموارد البشرية . يتمثل العامل المهم في التفرد أو (المشكاة) التي تحققها الشركات عن طريق الموارد المحسوسة وغير المحسوسة . لأن الموارد متباينة ، توجد طرق متعددة للشركات لتحقيق التفرد في السوق عن طريق العملاء ، المنافسين ، والموردين .

• خصائص الموارد المحسوسة

تساهم الشركات بموارد محسوسة مثل رأس المال في طرق الدخول إلى السوق الأجنبية القائمة على الملكية . يوجد هنا وجهان مهمان (1) السرعة التي يمكن أن تنقل بها الموارد المحسوسة إلى الخارج (2) نطاق السوق المخدوم . الموارد المحسوسة مثل رأس المال عالية التنقل عبر حدود الدول المختلفة . تشير إمكانية التنقل إلى السهولة التي تنقل على أساسها موارد الشركة داخليًا بنفس الشركة دون أن تفقد قيمتها التجارية . استخدام مثل هذه الموارد المحسوسة في أحد الأماكن يلغي إمكانية استخدامها في مكان آخر . التكلفة البديلة لاستخدام الموارد المحسوسة مرتفعة ، والتي تتضمن أيضًا أنه ما لم تكن الشركة المستثمرة حاصلة على عمليات تشغيل قائمة ، سوف يكون هناك فترة حضانة للأفكار قبل أن يتحقق أي عائد . لهذه الأسباب ، فإن الشركة التي تهدف إلى سرعة التدويل أو لديها الأمل في خدمة عدد كبير من الأسواق الأجنبية ، قد تجد أن منهج الملكية في التدويل يعتبر بطيئًا ومحاطًا بالمشكلات . على سبيل المثال ، قد تحد ندرة الموارد المالية من قدرات الشركة على الدخول في السوق الأجنبي . الأكثر من هذا ، أن الاستثمار في الموارد المحسوسة يتسم بالاستمرارية والصعوبة في إنهائه بسبب اللوائح المحلية أو ردود الفعل العكسية في البيئة المحلية . أخيرًا ، نجد أن قرار التخلص من المشروع القائم يمكن أن يؤدي إلى خسائر ضخمة ، إن الموارد المحسوسة مثل المعدات غير قابلة للتقسيم .

• خصائص الموارد غير المحسوسة

الموارد غير المحسوسة مثل السمعة الطيبة ، شهرة المحل ، الصورة الذهنية ، الإجراءات التنظيمية والاسم التجاري يمكن استخدامها في أكثر من موقع في نفس الوقت . التكلفة البديلة لهذا الاستخدام صغيرة . عندما يتم تطوير الموارد غير المحسوسة ، توجد اقتصاديات متدرجة في استخدامها . مطلوب فقط استثمارات إضافية هامشية . ومع ذلك ، هذه الموارد يعتبر نقلها عبر الحدود القومية ناقصًا (سوف نتعرض إلى هذه المسألة فيما بعد) . غير أننا نجد أن الموارد البشرية لا تقدم نفسها للاستخدام متعدد المواقع . في هذه الناحية ، يمكن تقسيم الموارد

البشرية إلى مجموعتين . تتكون الأولى من أعضاء الإدارة المهرة ذوي المستوى العالي الذين يفصّلون الاستراتيجيات بدقة ، والذين يدعمون القدرات الإنتاجية للموارد الأخرى ، وهم مصدر للميزة التنافسية . لا يمكن تزويد هذا المورد بسرعة ، حيث أن الموارد الإدارية المتاحة داخل الشركة في أي وقت معين تكون محدودة . يعتبر نقل الموارد الإدارية عبر الحدود ناقصًا ، حيث أن استقطاب المديرين على مستوى السوق المحلي يمثل مشكلة ، ومن ثم مطلوب موارد إضافية لضخ تعيينات جديدة بالإضافة إلى القواعد والقيم التنظيمية . تتكون مجموعة الموارد البشرية الثانية من الأفراد ذوي المستوى الأدنى ، والذين يعتبرون متاحين بوفرة .

الخاصية الأكثر عمقًا في الموارد العديدة غير المحسوسة مثل الإجراءات الإدارية ، والموارد البشرية ، أن هناك تأثيراً تعليميًا بمضي الوقت . تتعلم الشركات كيف تستخرج القوى الكامنة في استخدامها لهذه الموارد . عندما تتعلم الشركات كيفية استخدام مواردها غير المحسوسة ، تصبح هذه الموارد أكثر اقتصاداً وترشيداً. تلجأ الشركات إلى تنظيم تدفق هيكلها التنظيمي وعملية اتخاذ القرار كبديل لاستخدام العمالة الماهرة . عمليًا ، سوف تكون الشركات دائمًا لديها موارد غير محسوسة معطلة ، أو تكون مشغولة بعملية الحصول على موارد إضافية . وفي الواقع ، إن زيادة استخدام بعض الموارد غير المحسوسة ، مثل الصورة الذهنية والسمعة الطيبة ، قد تصل إلى حد تحسين القيمة المستقبلية لهذه الموارد . يترتب على الاستخدام غير المتزايد للموارد غير المحسوسة التراكم التاريخي للسمعة الطيبة ، الشهرة والمصداقية ، وهذا يتطلب أن تنفق الشركة جهوداً واستثمارات متواصلة . إن عدم استخدام هذه الموارد يقود إلى تحلل وتآكل هذه القيم . تستطيع الشركة أن تطور مثل هذا الموارد من الثقة والمصداقية ، فقط عندما تكون الشركة مندمجة في أحد الأسواق لسنوات طويلة ، وأنها قد حافظت باستمرار على عهودها مع العملاء .

إن استخدام الموارد غير المحسوسة عبر الدول مقيد لسببين محددين ، لأن هذه الموارد غير قابلة للبيع والشراء وهي إما شبه قابلة للنقل ، أو غير قابلة للنقل على الإطلاق . إن الثقة والشهرة ، على سبيل المثال ، لا يمكن شراؤهما لأي شركة قائمة . هناك عدد من الأسباب يرتبط بعدم قابلية الموارد غير المحسوسة للتجارة تشتمل

على فشل السوق ، التخصص في الاستخدام أو الموقف أو التكاليف المفرقة . تَنَقُّل هذه الموارد محدود بسبب الثقافة التنظيمية أو بسبب الإجراءات التنظيمية أو سمعة الشركة بين الموردين والعملاء . النقل محدود أيضًا بسبب عوامل متعددة تجعل عملية نسخ أو نقل الموارد غير المحسوسة عبر الشركات عملية صعبة . من أمثلة هذه العوامل التبعية لعوامل وأشياء أخرى في المسار ، إنتاج الفريق ، والإنتاج المعقد اجتماعيًا ، المهارات والمعرفة الضمنية ، وغير الخاضعة للترميز ، والغموض السببي ، والتكاليف العالية للتعامل .

لكل هذه الأسباب ، نجد أن الموارد غير المحسوسة إما أنها مرتبطة كليًا أو جزئيًا بالشركة أو أنه ليس لها استخدام آخر خارج الشركة . قد تستند هذه الخصوصية إلى الموقع ، الأصول المادية ، الأصول المخصصة ، أو الموارد البشرية المخصصة . التقليد صعب وغير كامل . يعني صفة عدم المحسوسية في الموارد الصعوبة في تكرار الموارد المملوكة لإحدى الشركات عن طريق شركات أخرى دون تخفيض في قيمتها . ليست كل الموارد قابلة للتقليد ، على الرغم من أن المنتجات والعمليات الإنتاجية يسهل نسبيًا تقليدها ، على الجانب الآخر ، يوجد ما هو مثير للمشكلات مثل تقليد الثقافة التنظيمية ، المبادئ التنظيمية والإجراءات الروتينية التنظيمية . هذه الموارد متجمعة داخليًا ، ولها قيمة واستخدام داخل بنية تحتية تقنية واجتماعية محددة ومدعمة . إنها مصدر للتباين المميز للشركة . إنها أيضًا مصدر للتزمت والقصور الذاتي . بسبب علاقة التبعية في مسار الموارد غير المحسوسة ، فإن قدرة الشركة على استغلال الفرص تكون مقيدة من حيث الوقت والمساحة . تبنى أنشطة الشركة المستقبلية وتمارس اعتماداً على هذه الموارد . إن ما يقال هنا أن مدى إمكانية توفر الموارد غير المحسوسة يعكس الاتجاه ويحدد السرعة في عملية تدويل الشركة . في سياق عملية تدويل الشركات ، قد تتكون هذه الموارد غير المحسوسة من (1) قوى عاملة وموارد إدارية أخرى مدربة على المستوى العالمي ، (2) مشترين وموردين وممارسين آخرين على المستوى العالمي يتسمون بالنشاط وتتمتع الشركة بينهم بالسمعة الطيبة ، الشهرة والثقة ، (3) اسم تجاري معروف .

موارد الشركة غير المحسوسة ليست ثابتة . كما لاحظنا يتوفر باستمرار موارد إضافية وغير مستغلة أو أنها في سبيلها إلى التكاثر . على الجانب الآخر ، مجرد وجود وفرة من الموارد غير المحسوسة يستثير فكرة تدويل الشركة ، وقد يشجع على تحسين استخدامها لهذه الموارد بدخول الشركة الأسواق الأجنبية . يضغط عدم استغلال هذه الموارد على الانتقال بالشركة إلى التدويل . على أية حالة ، التوسع في استغلال الموارد غير المحسوسة سوف يولّد للشركة قيمة إضافية بتكلفة إضافية أقل . ومن ثم ، يمكن الادعاء هنا ، بأن وجود موارد غير محسوسة في حالة من عدم الاستغلال أو الاستغلال غير الكفء يعتبر ظروفًا مسبقة لمبادأة عملية التدويل في الشركة . يمكن تعريف الموارد غير المستغلة أو التي استغلالها غير كفء "إمكانيات خدمات إضافية أعلى وأزيد على ما هو مطلوب لمقابلة متطلبات المديرين لفترة الركود التنظيمي" . إنها تخلق أيضًا ديناميكية في عملية التدويل ، وفي اختيار طريقة الدخول إلى السوق الأجنبي . يجب أن يلاحظ أيضًا أن استخدام الموارد غير المحسوسة مقيدة بالمنطقة الجغرافية كما هو الحال في غرض الاستخدام أو نطاقه . يصدق هذا حتى في داخل الشركة الواحدة . إن السرعة التي يتم بها تدويل الشركات ، ومن أي بلد تبدأ العملية ، يتم تحديدها طبقًا للموارد غير المحسوسة ، مدى توافرها ، قابليتها الجزئية للنقل ، قابليتها للتقليد أو شبه التقليد ، واعتمادها على أشياء أخرى في مسارها . هنا يمكن افتراض أن مدى توافر الموارد غير المحسوسة يمثل كلا من القيد ومصدر التدعيم في عملية تدويل الشركة . يتضمن الوصف السابق أن نقل الموارد المحسوسة وغير المحسوسة عبر الدول المختلفة يمكن التزاوج بينها . هذا التزاوج بين النوعين من الموارد يمكن تحقيقه دائماً في كل الصناعات . كما سوف نرى في المناقشة التالية أن لهذا التزاوج مضامين لعملية تدويل الشركة .

• النموذج القائم على الموارد

تبدأ الشركات أعمالها في السوق المحلي ، وتكون مواردها المتجمعة الأولى في ذلك السوق . ينص النموذج على أن عملية التدويل تنشأ بسبب ضعف استغلال الموارد في الشركة . يمكن استخدام هذه الموارد لتوليد قيمة للشركة ، ولكن

تحويل ونقل الموارد المرتبطة محليًا في تشكيلها إلى الخارج مقيد في الوقت والمساحة . عملية الذهاب إلى الخارج بطيئة ومتدرجة . عندما يتم تدويل إحدى الشركات ، فإنها تجمع الموارد من الأسواق الأجنبية وتلحقها بملكيتها . تتضمن هذه العملية تفاعل القوى المؤثرة (الديناميـة) . توجد ثلاثة ديناميات مهمة ، تحديداً ؛ المجهود التعليمي الداخلي ، مجهود الترشيد ، ومجهود تحسين الجودة . من خلال هذه العمليات يتغير أساس المورد في الشركة . تتدعم بعض الموارد دون البعض الآخر . ومن ثم ، نجد أنه على أحد الجوانب ، تستغل الشركات في عملية التدويل قاعدة مواردها الخاصة لتوليد قيمة معينة . على الجانب الآخر ، تدعم الشركات قاعدة مواردها . تتحسن قيمة الموارد الحالية من خلال الترابطات الجديدة . توفر الترابطات الجديدة موارد التدويل في المستقبل . نحن نرى عملية تدويل الشركات كعملية مستمرة لخلق الموارد ، تراكم الموارد ، واستغلال الشركة المتتابع لها . سوف ينهي الارتباك في عملية خلق ، تراكم واستغلال الموارد في الشركة عملية تدويلها . في هذه العملية يتطور التزاوج بين طرق دخول السوق الحقيقي والقانوني . ومن ثم يقسم النموذج إلى عملية تشغيل تسبق دخول السوق الأجنبي ، والدخول المبدئي إلى الأسواق الأجنبية ، وديناميات العملية .

- العمليات التشغيلية التي تسبق الدخول إلى السوق الأجنبي

تبدأ الشركات عملياتها التشغيلية في السوق المحلي . عن طريق الارتباط بين الموارد المحسوسة وغير المحسوسة ، تطور الشركات وضعًا فريداً لها في مقابل المنافسين وتلبي طلبات عملائها . هذا التفرد الذي تحققه الشركة مشروط بخصائص بيئتها التنظيمية . يخلق الإنسان – في أي لحظة معينة ، وعلى أساس الموارد الطبيعية المتاحة حينئذ – أصولاً متراكمة ، بعضها نتيجة ما تحث عليه السياسات الحكومية . توجد ثلاث خصائص بيئية مهمة . أولاً ، مستويات الدخول وتوزيعها بين المشترين . يؤثر هذا على جودة وكمية الخدمة والسلعة التي تبيعها الشركة . ثانيًا ، تركيز العملاء الذي يؤثر على منافذ توزيع السلع والخدمات . ثالثًا ، طريقة البيع . تؤثر هذه على عدد المنافذ وعملية التسليم . تؤثر ظروف البيئة مثل مستوى الدخل على عمليات التكنولوجيا والإنتاج التي تختارها الشركة . تؤثر

تكنولوجيا الإنتاج بدورها على الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية للشركة ، التسويق ، خدمات ما بعد البيع ، وقنوات التوزيع التي تستخدمها الشركة . تعمل السياسات الحكومية على أن تتمتع الشركات في بلدانها بمزايا تنافسية . عندما تتفاعل الشركات مع العملاء والمنافسين في السوق المحلي تتراكم الموارد المحسوسة وغير المحسوسة . يعلن التطوير الأول الخاص بالتشكيلة الفريدة للموارد المحسوسة وغير المحسوسة عن نفسه من خلال المنتجات والخدمات ، طريقة عمليات التعامل مع الأسواق ، وسيلة إدارة قنوات التوزيع ، الإجراءات الروتينية التنظيمية ، العمليات ، إجراءات اتخاذ القرار ، الشهرة ، السمعة ، والمصداقية - كل هذا استجابة للقيم ، القواعد ، والموارد الممنوحة من السوق المحلي . قد أوضح بعض الباحثين أهمية الأسواق المحلية في منح الشركات الموارد ، الثقافات ، والقوانين المنظمة . يتراكم هذا في الموارد غير المحسوسة للشركات .

- التدويل الابتدائي

تعكس الموارد المتراكمة لدى الشركة في السوق المحلي مسار التنمية المستقبلية للشركة . التواجد في الأسواق الخارجية أحد جوانب عمليات تشغيل الشركة المحلية . تمثل الموارد المتراكمة غير المستغلة بكفاءة ضغوطًا على الشركة لكي تنمو . يوفر التدويل أحد منافذ النمو ، وفي نفس الوقت مظهر من مظاهر نمو الشركة . حينما يصل السوق المحلي إلى حالة تشبع فعلية ، فإن الذهاب إلى الخارج يكون البديل الوحيد المتاح . عند الدخول الأولى للسوق الأجنبي ، فإن الطريقة التي تتفاعل بها الشركة مع العملاء الأجانب هي نفس الطريقة التي تستخدمها في السوق المحلي . تستمر الشركات في الاعتماد على الممارسات الإدارية الحالية ، وعلى الإجراءات الروتينية وهياكلها الإدارية من أجل جمع وتفسير المعلومات ، من أجل التفاعل مع العملاء والموردين ، ومن أجل تقديم خدمات ما بعد البيع وإدارة الأفراد المستقطبين محلياً . عندما يبدأ ظهور الموارد الإضافية ، هنا تمارس الضغوط على الشركة لتحسين الطريقة التي تستخدمها لخلق القيمة . تتخذ القرارات عندما تظهر المشكلات أو الفرص . تعكف الشركات التي تواجه مشكلة أو فرصة على اتخاذ قرارات متتابعة ، فاحصة فقط عدداً محدوداً من الاختيارات . عندما تكتشف

المشكلات أو الفرص ، فإن البحث عن الحلول يستند إلى المخزون الحالي من الموارد وتشكيلاتها . إن البحث عن حلول يتركز في المجالات القريبة من المشكلة ، وأن البديل الأول يتمثل في محاولة تطبيق الحلول المختبرة والتي تمت البرهنة على صحتها . في العملية الأولي للتدويل ، تتولد الحلول المختبرة والتي تمت البرهنة على صحتها عن الموارد التي جمعتها الشركات في السوق المحلي .

لأن المخزون الحالي لموارد الشركة يعتمد على التاريخ ، فإنه يجب فحص البدائل التي طبقت بنجاح في الماضي . يعتبر مخزون الموارد الحالية مناسبًا لإدارة مثل هذه المشكلات والفرص ، حيث توجد بالقرب من المشكلات والفرص التي واجهتها الشركة في الماضي . تمتلك الشركة الموارد التي تدير هذه المشكلات والفرص . من الصعب أن تكون مبتكرًا ، ما دام المخزون الحالي من الموارد غير المحسوسة مثل إجراءات الشركة الروتينية ، هياكلها التنظيمية ، وممارستها الإدارية ، غير قادر على ملاحقة وتفسير الإشارات غير المألوفة من البيئة تفسيرًا ملائمًا . استنادًا إلى المخزون الحالي من الموارد التي أصبحت وقفًا على الشركات ، وما تواجهه من مجموعات مختلفة من الاختيارات ، وعدم التأكد لأيها قد تعرضت ، والطريقة التي تقيِّم البدائل النمطية التي تزودها بها البيئة التنظيمية سوف تكون كلها مختلفة . هناك اختيارات كثيرة تكون مستحيلة بالنسبة لشركات معينة ، لأنها لم توائم بين مخزونها الحالي من الموارد غير المحسوسة - بمعنى سمعتها وشهرتها - وبين الموردين والمشترين المتعاملين معها . تحجم الشركات أيضًا عن الابتكار لأنه يمكن أن يفسد منظمتها القائمة . يحدث هذا حتى إذا كانت الشركات على دراية بالسوق .

بسبب الطرق المعينة التي تستخدم بها الشركات مخزون مواردها غير المحسوسة الحالية ، فإن هذه الموارد تحدد السرعة التي تسير على أساسها عملية التدويل . عملية التدويل بطيئة ومتدرجة . العملية بطيئة لأن الكثير من الموارد غير المحسوسة تنقل عبر الحدود الدولية بصورة غير كاملة . إنها موارد متخصصة من حيث الاستخدام والمكان . على سبيل المثال ، نجد أن سمعة الشركة وولاء عملائها ومورديها والشهرة التي تتمتع بها في السوق المحلي لا يمكن بسهولة

نقلها إلى الخارج . وبالمثل ، ثقافة الشركة التنظيمية التي تطورت استجابة للظروف البيئية في السوق المحلي وتكون قابليتها للتطبيق أو النقل بصورة غير كاملة . أيضاً تولد اعتمادية المسار وإنتاج الفريق للموارد غير المحسوسة حالات شبيهة من الصرامة والقسوة . كلما كان الاختلاف كبيراً بين الأسواق المحلية والأجنبية ، فإن نقل الموارد غير المحسوسة سوف يكون أكثر صعوبة ، استهلاكاً للوقت ، وتبديداً للموارد . ومن ثم يمكن النظر إلى موارد الشركة على أنها إما مصدر تدعيم أو مصدر تقييد بالنسبة للمسار المستقبلي لعملية تدويل الشركة .

يعتبر بناء السمعة ، تطوير المصداقية ، تكوين اسم تجاري ، وتشكيل شبكة من المتعاملين في الخارج الذين يمكن الاعتماد عليهم ؛ كل ذلك - كما في السوق المحلي - عمليات المسار المعتمد على أشياء أخرى . الطريقة الوحيدة لتطوير هذه الموارد هي من خلال حيوية النشاط في الخارج . تختلف العملية باختلاف الأسواق . يتطلب التدويل أن تطور الشركة الأجنبية قاعدة عملاء محلية ، وقاعدة موردين محلية ويجب أن تكسب ولاء الاثنين . إن تطوير السمعة في السوق الأجنبي ، الهياكل التنظيمية ، الإجراءات الروتينية والعمليات لمواجهة احتياجات هذا السوق يتطلب بعض الوقت . أولاً . على سبيل المثال ، القوى العاملة الماهرة لإدارة السوق الأجنبي غير متاحة . ليس من الحكمة أو الجدوى نقل عدد كبير من المديرين المهرة إلى الخارج لتنظيم عمليات التدويل . تسمح عمليات التشغيل في الخارج لاكتشاف حدود قاعدة مواردها الخاصة . إنها تدل الشركة على نوع الموارد المطلوب لبناء عملياتها في ذلك السوق المعين ، وأين تكون الحاجة إلى الموارد المكملة . تستطيع الشركات بالطبع أن تجري تعيينات للمديرين من الخارج ، الذين قد عملوا في أسواق محددة . هناك صعوبات في إرسال مديرين للخارج يتم تعيينهم من السوق المحلي ، لأنهم سوف يكونون غير واعين بالمزيج الفريد للموارد غير المحسوسة في الشركة المحددة . تثير التعيينات الجديدة أيضاً مشكلات ، عندما يكون مطلوباً نقل المسار المعتمد ، الموارد غير المحسوسة مثل الإجراءات الروتينية ، الثقافة والصورة الذهنية إلى الخارج عبر الحدود القومية . النقل الدولي للموارد غير المحسوسة له أيضاً مشكلاته الخاصة ، حيث أن هذه الموارد سوف يتم تطويرها

محليًا في تعاون وتفاعل نشيطين مع المشترين ، الموردين وفاعلين آخرين من البيئة المحلية . تفسر هذه الحالات من الصرامة والقسوة المتعلقة بالموارد لماذا تعتبر عملية التدويل بطيئة ومتدرجة .

إن الشركات ؛ عن طريق العمليات التشغيلية بالخارج ، عرض السلع والخدمات والوفاء بتعهداتها تطور مواردها غير المحسوسة المرتبطة بالسوق . عندما تتراكم هذه الموارد ، فإنه يتم تشجيع استخدامها استخدامًا أكثر اتساعًا لخلق القيمة للشركة المعنية . يوجد دائمًا عرض إضافي سواء كان مدركًا أم حقيقيًا ، بما يترتب عليه من تزايد ديناميات التزام موارد الشركة في ذلك السوق المحدد .

- اكتشاف فرص السوق الأجنبية

في عملية التدويل المبدئية يكون اكتشاف الفرص الخارجية مجرد عملية رد فعل . تفتقر الشركات المحلية إلى معرفة الموارد في الأسواق الأجنبية ، وإلى فرص وأخطار الذهاب إلى الخارج . تفتقر الشركات أيضًا إلى الموارد الإدارية وأخرى من غير المحسوسة اللازمة للربط بين الموارد الخارجية والموارد المملوكة للشركة . يفسر المخزون الحالي من الموارد غير المحسوسة في الشركة الإشارات الجديدة وغير المألوفة من الخارج . إن عملية الربط بين موارد الشركة الداخلية مع الموارد الخارجية هي في حد ذاتها مبادرة من الفاعلين الخارجيين الذين قد تعاملت معهم الشركة في الماضي . هؤلاء الفاعلون على دراية بالمخزون الحالي من موارد الشركة المعنية – إنها يمكن أن تكون موضع ثقة ، إنها تتمتع بسمعة طيبة ولديها شهرة واسعة . أمثلة لمثل هؤلاء الفاعلين الخارجيين ، يمكن أن يكون عميلاً نشيطًا دوليًا ، أو موردًا دوليًا كان له سابق أعمال مع الشركة في الماضي ، وهم على دراية بمواردها . نفس هذه العناصر الخارجية توجد صلة بين موارد الشركة مع الموارد المتاحة في البيئة الأجنبية . إنهم يعملون كعوامل محفزة على حدود الشركة . إنهم يحققون وظيفتين : إنهم يعملون كمحركين للانتباه من جهة ، وكبناة للجسور بين الشركة الذاهبة إلى الخارج وبين الفاعلين في البيئة الأجنبية . كمحركين للانتباه ، يوفر الفاعلون الخارجيون المعلومات ويوجهون انتباه الشركات إلى الفرص والمشكلات التي تسود البيئة الخارجية . قد يجعل هذا الشركة الخاضعة للتدويل

أكثر تقبلاً للأسواق الأجنبية . كبناة للجسور ، يربط الفاعلون الخارجيون بين موارد الشركة الذاهبة إلى الخارج وبين موارد الفاعلين في الأسواق الأجنبية . وفي أكثر أشكال العلاقة بساطة ، قد يوفر بناء الجسور المعلومات للشركة الخاضعة للتدويل عن مشترين وبائعين معينين وحاجاتهم المختلفة . يلاحظ بعض الباحثين أن شركات أخرى كانت أكثر العوامل أهمية في مبادرة التصدير لشركة ما أو لأخرى .

• سوق البلد واختيار طريقة دخول السوق

للإجابة عن سؤال لماذا تدخل الشركات سوق بلد معين ، تتمثل الإجابة في الجانب المحوري ، حيث التوافق والانسجام بين المخزون الحالي لموارد الشركة ، والموارد اللازمة للدخول الناجح إلى السوق الأجنبي . تتحسن حالة الانسجام بين الاثنين عندما تدخل الشركات أسواق البلد التي تشبه سوقها المحلي . يحسّن التشابه في البنية الأساسية المحيطة الداعمة والسياق الاجتماعي فرص النقل الناجح . الدخول إلى الأسواق المثيلة هو الخطوة الأولى ، لأنها تسهل نقل الموارد غير المحسوسة المعينة إلى الخارج . لأن الموارد غير المحسوسة ترتبط بمكان تشكيلها المعين ، فهناك احتمال أكبر لنجاح النقل عبر الدول ، إذا كان السوق الخارجي يطابق تمامًا أو أكثر شبهًا بالسوق المحلي من حيث اختيار المستهلك ، النظم القانونية ، والمؤسسات السياسية . تساعد هذه التشابهات بين الأسواق الشركة الداخلة إلى السوق على فهم العلاقات السببية الرئيسية في أحداث السوق ، بين الفاعلين في السوق وفي البيئات المؤسستية . سوف يكون هناك القليل من المشكلات تظهر بسبب الغموض المبرر ، وتنخفض حالات عدم التأكد . إن التشابهات في السوق والظروف المؤسستية بين الأسواق المحلية والأجنبية تجعل أيضًا موارد الشركة أكثر احتمالاً أن تكون قابلة للاستخدام في الخارج ، ومن ثم تستطيع الشركة أن تعتمد على إدارتها وممارستها التسويقية الحالية في السوق الأجنبية . عندما يسود عدم التشابه بين الأسواق المحلية والأجنبية ، فإن السوق المحلية القائمة على الموارد غير المحسوسة سوف تكون أقل استفادة في عملية التدويل . يتضمن عدم التشابه أن السوق الأجنبي شديد الحساسية ، وأن تأثيرات المواقف المحددة عالية جداً . سوف تزداد صعوبات نقل الموارد المعنية بالشركة ،

واحتمالات الفشل تكون عالية . لهذا السبب نجد أن عمليات تدويل الشركات تبدأ مع الأقطار المتشابهة مع أسواق الشركة المحلية . يوجد الكثير من الدراسات التي تدعم أن تبدأ الشركات عملية التدويل مع بلدان من نفس النوع . لقد وجدت الشركات لأسباب مماثلة ، أن هناك صعوبة في دخولها مجالات أعمال جديدة وغير مرتبطة في الأسواق الأجنبية . تعتبر الأعمال الجديدة وغير المرتبطة بعيدة جداً عن المخزون الحالي لموارد الشركة .

تبدأ عملية تدويل الشركة بالالتزام بتلك الموارد التي تكون جاهزة في قابليتها للنقل عبر الحدود . بخلاف رأس المال ، تتضمن هذه الموارد المعدات والمنتجات . إن الموارد المحسوسة مثل المنتج ، وتكنولوجيا الإنتاج تكون قابلة للتقليد ، وجاهزة في قابليتها للنقل عبر الحدود . بصفة مبدئية أعداد قليلة من أوامر التصدير تتسلمها الشركة من أسواقها المحلية . يفضل الدخول إلى السوق الأجنبي المرتبط بمجالات المنتج من خلال التصدير ، لأن عدداً من الموارد مثل المعدات غير قابلة للتقسيم . لقد استقرت طاقة الشركة الإنتاجية في السوق المحلي . يسمح دخول السوق الأجنبي في المجالات المرتبطة بالمنتج بمزيد من الاستخدام الكفء للموارد الزائدة . نفس الشيء غير قابل للتحقق ، عندما يكون دخول السوق الأجنبي قائمًا على أسواق غير مرتبطة بالمنتج . على سبيل المثال ، الدخول إلى أسواق مماثلة ، والتي لها نفس متوسط دخل الفرد توفر ميزة للشركات التي لا تحتاج إلى ابتكار وتجديد . تستخدم الشركة في مبادرة الدخول إلى السوق الأجنبي طاقتها الإنتاجية الزائدة حاليًا ، وبعض الموارد الأخرى لتوليد القيمة . تستخدم الشركة الأجنبية فقط كميات محدودة من الموارد المحسوسة وغير المحسوسة في السوق الأجنبي . يتم توظيف الممارسات الإدارية والهياكل التنظيمية القائمة على السوق المحلي لخدمة الأسواق الأجنبية . عندما يتكثف التفاعل مع السوق الأجنبي ، نجد أن قاعدة القوى العاملة بالشركة يتحسن أداؤها عند تناولها الأسواق الأجنبية . وبالمثل ، تتطور الهياكل ، الإجراءات والعمليات التنظيمية للتعامل بصفة خاصة مع الأسواق الأجنبية . أخيراً ، تنشئ الشركة قاعدة للعملاء المحليين المخلصين . تنشئ أيضًا الشهرة والسمعة الطيبة ، على الرغم من أنها تحتاج إلى وقت بسبب اعتمادية المسار .

العملية متدرجة ولكنها مستمرة . على الجانب الآخر العديد من الموارد غير المحسوسة غير قابلة للتجارة (البيع والشراء) ، وغير قابلة للتقليد ، ولا تستطيع الشركة الحصول عليها من الآخرين . على سبيل المثال ، عن طريق تقليد المنافسين أو عن طريق شرائها من السوق ، تجد الشركات صعوبة في تطبيق الممارسات الإدارية التي تعتبر غير مألوفة بالنسبة لها . يحدد هذا السرعة التي يمكن على أساسها تدويل الشركات . عملية التدويل بطيئة كما يلاحظها الباحثون .

ومع ذلك ، في كثير من المواقف يمكن تحويل موارد الشركة غير المحسوسة بسهولة عبر الدول ، وفي هذه الحالة يمكن أن تسير عملية التدويل بسرعة أكبر . يمكن أن يحدث هذا إذا اتبعت الشركة الذاهبة إلى السوق الأجنبي التوصيات المتعلقة بالعملاء ، كما تسجلها نتائج البحوث المؤكدة . تشير علاقات الأعمال السابقة في السوق المحلي إلى أن الشركة قد أنشأت بالفعل شهرة وسمعة طيبة ، وأنها قد خصصت موارد غير محسوسة أخرى لإدارة العملاء والموردين . في مسار عملية التدويل لا يوجد أي تغيير في الطريقة التي تدير بها الشركة الذاهبة إلى السوق الأجنبية أعمالها . باتباع العملاء السابق التعامل معهم في الخارج ، سوف تجد الشركة نفسها بطريقة أو بأخرى في نفس البيئة كما في السوق المحلي ، ويمكن بسهولة نقل مخزون كبير من الموارد غير المحسوسة من السوق المحلي إلى السوق الأجنبي ، ليس هناك حاجة إلى أن تذهب إلى الخارج ببطء . أخيراً ، عندما يتم تدويل الشركة عن طريق التملك ، فإنها تحتاج فقط إلى نقل الموارد الرأسمالية إلى الخارج . إن نقل الموارد الرأسمالية إلى الخارج لا يمثل مشكلة في حد ذاته . في مثل هذه المواقف أيضاً ، يمكن لعملية التدويل أن تكون سريعة .

- **الديناميات (قوى التفاعل) في عملية التدويل**

من خلال التواجد الفعال في الأسواق تجمع الشركات الموارد بصورة تراكمية من أجل إدارة العمليات التشغيلية وتطوير الهياكل والإجراءات التنظيمية الروتينية لربط مواردها الذاتية مع تلك المتعلقة بالبيئة المحلية . نظراً إلى كمية الموارد غير المحسوسة المستثمرة في الخارج ، فإن النقطة الحاسمة هنا تتمثل في وجود فرق ضئيل جداً بين الملكية ، المشروعات المشتركة ، والتعاقد كطريقة للتدويل . إن

كمية الموارد المستثمرة خارجياً تتوقف على حاجة الشركة إلى الموارد التي تخصصها لإدارة أعمالها ، للارتقاء بعلاقاتها مع المشترين والبائعين ، ولتحقيق سمعتها وشهرتها في السوق ، بدلاً من الوقوف عند الشكل الرسمي لعملية التدويل . إن القدرة على التعلم عن الموارد المتاحة في الأسواق الأجنبية ، تتوقف على الهيكل التنظيمي والتشكيل الذي تقوم عليه الموارد غير المحسوسة . يسمح التصدير للشركات أن تتفاعل مع العملاء ، الوكلاء والمنافسين ، الشركات مضطرة إلى تلبية حاجات عملائها وشركائها . إن الموارد مثل السمعة والشهرة والمصداقية تستثمر وتتراكم . تطور الشركات قنوات للاتصال مع السوق من خلال العلاقات التعاقدية . على سبيل المثال ، في عقود الإدارة الدولية ، توزع الشركات أفرادها المهرة في الخارج لتشغيل الشركة المحلية ، ولجعل قراراتها التسويقية ، الإنتاجية ، والشرائية في صالح الشركة المحلية . إنها أيضاً تنشئ الإجراءات التسويقية والإدارية الروتينية . يسمح هذا بمزيد من الاستثمار في الداخل ، وبتراكم الموارد المرتبطة بالموقع المحلي ، كما يحدث في حالة دخول السوق عن طريق الملكية . في دراسة عن عقود الإدارة تتعلق بشركة أسمنت ، وضعت الشركة الإدارة العليا التنفيذية في كل الوظائف الأساسية في الشركة المحلية . لقد وضعت كل الإجراءات الروتينية المتعلقة بالتسويق والإدارة . سمح عقد الإدارة لشركة الأسمنت أن تعمل في الخارج على مدى عشرات السنين . كان المغتربون على اتصال مستمر مع صناع القانون المحليين ، العملاء ، والموردين ، وقد استثمرت شركة الأسمنت في الموارد غير المحسوسة ، وعملت أيضاً على تراكمها مثل السمعة الطيبة والشهرة في السوق . يشكل المخزون القائم من الموارد المرتبطة أساساً بالسوق ، والتي تعتبر غير محسوسة بطبيعتها ، مع ربطها بالموارد غير المستغلة بكفاءة ، يشكل كل هذا قرارات تخصيص الموارد في المستقبل . تتطور الديناميكية خلال ثلاث عمليات متوازية ، يطلق عليها : تأثير الجهود التعليمية الداخلية ، جهود الترشيد ، وجهود جودة الخدمة .

• تأثير التعليم الداخلي Internal Education Effect

ينشأ تأثير التعليم الداخلي في ثلاث طرق . أولاً ، من خلال تدريب العاملين . أثناء عمليات التشغيل الأجنبية تحصل الموارد البشرية في الشركة على التدريب

لإدارة مثل هذه العمليات . هناك تغيير في تشكيل الموارد البشرية وفي توجهها . إن الأفراد المشاركين في عمليات تشغيلية عبر البحار يكتشفون الفرص والأخطار ويتعلمون ربط موارد الشركة الداخلية مع تلك التي بالمواقع الأجنبية لكي تتعمق في استغلال الفرص . تتحول الشركات إلى أنظمة غير محكمة في تزاوجها . إن المديرين في المواقع الأجنبية على دراية بالمواقع المحلية ، ويدعمون تخصيص الموارد المحسوسة وغير المحسوسة من جانب الشركة . يتعمق التزامهم بسوق معينة . ثانيًا ، **تغيير الاتجاهات والرؤى** . عندما تشرع الشركات في عمليات التشغيل الدولية ، وتحقق أو تتوقع النجاح فإنه يتكون اتجاه إيجابي تجاه العمليات الدولية . تتغير الرؤية الاستراتيجية للشركة . يشكل هذا التغيير في الرؤية الاستراتيجية خريطة معرفية تحدد معالم المنطق الأساسية لتعبئة ، ربط وتطوير الموارد داخل الشركة . توجد مبالغة في الالتزام تجاه نتائج السوق الأجنبية ، لكي يحدث هذا ، فإن النجاح في ضوء الأرباح المحققة ليس حيويًا . مع مبادرة التدويل ، تلتزم الشركات والأفراد بالموارد على هيئة الشهرة ، السمعة الطيبة ، الوقت ، والهوية الذاتية . حينئذ تحدث مبالغة في الالتزامات ، بسبب إما التوقعات المستقبلية أو التبرير الذاتي لسلوك متخذي القرار . ومع ذلك ، يوفر النجاح زخمًا إضافيًا لعملية التدويل .

ثالثًا ، **توجد تغيرات في الهيكل التنظيمي وفي شكل المكونات** . إن الاستثمارات المحلية في موارد محددة توفر إمكانية الظهور التدريجي لزيادة التوجهات الهيكلية واتخاذ القرار في المنظمة . يدخل العملاء والمنافسون الأجانب عمليات اتخاذ القرار . تتطور العمليات عن طريق التغيرات الهيكيلية لحل مشكلات معينة أو لاستغلال فرص محددة . تصبح قاعدة الموارد والهيكل التنظيمي أكثر اتجاها نحو العمليات الدولية . يبدأ بالتدريج ظهور القسم الدولي أو مركز وظيفي معين لتدعيم العمليات الدولية .

- **تأثير الترشيد Rationalization Effect**

العملية الديناميكية الثانية التي تشعل شرارة التغيير السلوكي تأتي عن طريق تأثير الترشيد ، بمعنى أن الموارد التي يتم استخدامها في الشركة يجب أن يكون

هذا الاستخدام مرشداً . عندما تعمل الشركات في الخارج فإنها تحقق ساعات تشغيل إنتاجية أطول ، وتضع إجراءات اتخاذ القرارات الروتينية أكثر ترشيداً ، ونظم إدارية أكثر فعالية ، وذلك لتعويض استخدام الأفراد المهرة . استخدام أسلوب حالة بحالة عند اتخاذ القرار يحل محله الإجراءات العامة الروتينية . تتوسع عمليات التشغيل الدولية ، التي تحرك وتبرر بدورها استثمارات الموارد في التطوير التقني واستخدامات الكمبيوتر . يرتبط الهيكل الإداري المرشد بتأثيرين محددين . أولاً ، تتحسن القدرات الرقابية للشركة . يصبح لدى الشركة موارد أفضل للحكم على وتقييم الشركاء والعملاء المحللين ، ومن أجل اختيار المواقع . ثانياً ، تكثف الشركة التحسينات في الآلات والهياكل التنظيمية بديلاً عن القوى البشرية الماهرة . تتدعم الكفاءة ، وتطلق قدرات العمالة الماهرة ، وتستقطب باستمرار . على سبيل المثال ، حولت السلاسل الفندقية نظمها المحاسبية اليدوية إلى تكنولوجيا الكمبيوتر . الآن يستطيع العملاء حجز الحجرات التي يريدونها في أي فندق في السلسلة من أي مكان . قبل ذلك ، كان الحجز يتم عن طريق كل فندق على حدة ، والذي يعني تكثيف حجم العمالة . يساعد كل هذا على توفير الموارد وتخفيض التكاليف ، ويؤدي ذلك إلى تحسين القدرة التنافسية للشركة في الخارج . يبرر هذا الاستراتيجية التي تسعى إليها الشركة . يمثل وجود موارد غير مستغلة ضغطاً على الشركة للتوسع في عملياتها الدولية .

• تأثير تحسين الجودة Quality Improvement Effects

أخيراً ، لدينا تأثير تحسين الجودة . يتطلب السوق سلعاً وخدمات جديدة وأكثر جودة . أحياناً يحدث هذا لسببين . أولاً ، يحسّن المنافسون سلعهم وخدمات و/أو نظام التسليم . يجعل نظام التدويل المنافسين الحقيقيين أو المرتقبين جزءاً من عملية اتخاذ القرار . يؤثر هذا على سلوك وتوجه الشركة . عندما يقدم المنافسون بديلاً صادقاً للمشترين ، تتغير البيئة والسياق الذي تعمل فيه الشركة . ثانياً ، استناداً إلى الدافع الداخلي الذي يؤسس على الموارد غير المحسوسة ، وإلى الرغبة في تحقيق وتطوير الشهرة والسمعة الطيبة مع عملائها الحاليين ، تسعى الشركة إلى الاستثمار في تحسين جودة منتجاتها . يؤثر هذا على قاعدة المخزون

من موارد الشركة الحالية . بالذهاب إلى الخارج تفيد الشركات من الموارد الجديدة في السوق الأجنبي ، وتربط هذه الموارد مع المخزون من مواردها الحالية . تدشن الشركات إما منتجات محسنة أو تعيد ترتيب أوضاع منتجاتها القائمة . سوف تثرى كلتا الطريقتين الأداء ، الشهرة ، السمعة الطيبة كنتيجة لتطوير المنتج وإجراءات الرقابة على الجودة المحسنة .

• أنماط ديناميات طرق الدخول إلى السوق

إن القوى الثلاث السابق وصفها إما أنها تغير أو تدعم مستوى التزام موارد الشركة في سوق أجنبي معين . تحصل الشركات على وضع أفضل لدخول الأسواق الأجنبية الأخرى عند زيادة التزام مواردها . إن الأفراد ذوي التوجه الدولي ، الهيكل التنظيمي ، والإجراءات الإدارية مع الموارد الحالية غير المستغلة بكفاءة ، تضع ضغوطًا على الإدارة لتخصيص موارد إضافية إلى الأسواق الأجنبية . هنا يمكن أن تنشأ ديناميات والتي يمكن أن تفترض شكلين مختلفين . بالنسبة للافتراض الأول تسير الشركة طبقًا للخطوات المذكورة في نماذج "المرحلة" ، تتحرك من طريقة التصدير إلى الدخول إلى الأسواق الأجنبية عن طريق الملكية . تستثمر الشركة المزيد من الموارد تدريجيًا في نفس السوق . هذا النمط ممكن في الصناعات حيث الفصل بين مراحل الإنتاج والاستهلاك كلٌ على حدة . إن النقل الكامل عبر الحدود غير مجد ، حيث أن الموارد غير المحسوسة ، غير قابلة للنقل أو شبه قابلة . العملية تدريجية .

في الصناعات الخدمية ، مثل الصناعة الفندقية، يمكن ملاحظة نمط آخر ، بمعنى أن طريقة دخول السوق الأجنبية التي تتبناها الشركة تبقى ثابتة بمضي الوقت . لقد دخلت السلسلة الفندقية مثل "هيلتون الدولية" أو "هايات Hyatt" الدولية الأسواق الأجنبية عن طريق عقود الإدارة . ليس هناك تغيير في طريقة اختيار دخول السوق الأجنبية . بصرف النظر عن الطريقة المختارة ، فإن الشركة تخفض من الأخطار ، تتفاعل مع العملاء ومع القانون المحلي والبيئة السياسية ، تعرض ما تقدمه في السوق الأجنبي وتتحكم في منافذ الخدمة . من هذه الزوايا ، يمكن القول بأن طرق الدخول إلى الأسواق الأجنبية عن طريق التملك أو التعاقد تعتبر طرقًا

متشابهة . ومع ذلك لا يعني عدم وجود تغيير في طريقة الدخول إلى السوق الأجنبي غياب الديناميات في نفس الوقت . يمكن النظر إلى الديناميات عندما يكون هناك التزام بموارد إضافية إلى السوق الأجنبي عن طريق التوسع في التسهيلات التي تقدمها الشركة هناك . يتطلب التزويد بالمعدات والأجهزة إلى الخارج الحصول على التزام بالموارد الإضافية من جانب الشركة الأم في منطقها أو بلدها الخاص . ونتيجة لتأثيرات التعليم ، الترشيد ، والتحسين تضيف الشركة مزيداً من العمليات التشغيلية في نفس البلد ، وأحياناً في نفس المدينة . تكشف أنماط التوسع المنبثقة أن الشركات تعمق وجودها في سوف معين دون أن تغير من طريقة دخولها . لا تتحرك الشركات من ترتيبات التعاقد أو التصدير إلى الملكية كطريقة للدخول . مثل هذا التحويل سوف لا يكون مصحوبًا بأي تحسينات ملفتة في وضع الشركة ، في الرقابة أو القدرة على اكتشاف المشكلات أو الفرص الخارجية . لهذه الأغراض ، تكون طرق الدخول إلى الأسواق الأجنبية القائمة على التعاقد لها نفس الفعالية التي لطرق الدخول عن طريق التملك . ومن ثم ، نجد أن في الصناعة الفندقية تعطي الترتيبات التعاقدية للفني الذي يعمل في الفندق سيطرة كافية على عملية اتخاذ القرار في الشركات المحلية . ولكن في طرق الدخول إلى الأسواق الأجنبية استناداً إلى التعاقد يكون التركيز على اقتصاديات استخدام الموارد الرأسمالية وزيادة سرعة عملية التدويل .

هذه الملاحظة ، من أن طريقة الدخول تبقى دون تغيير في كثير من حالات الدخول إلى السوق الأجنبي ، تؤكد على أهمية منهج "كيف نفعلها؟" وعلى تأثير الزمن أو التاريخ على الشركة . كما لاحظنا ، فإن التجهيزات الخارجية مع التزامات محددة موقعية تمثل طلبات ضاغطة على الموارد . إنها تؤثر على الموارد غير المحسوسة التي سوف تتطور في الشركة من أجل التفاعل مع العملاء ، الشركاء والمنافسين . تدريجيًا ، يصبح كل هذا جزءًا من التاريخ الإداري للشركة ، وهناك ينشأ اعتقاد بأن "هذا كيف تنجح الأشياء" . مثل هذه الشركة سوف تتمسك بشدة بطريقة دخول السوق المجربة والمختبرة . لقد اكتشف أحد الباحثين أن معرفة كيفية النقل السابقة من خلال وجود شريك يحسن من معرفة كيفية النقل اللاحقة

من خلال آليات مشابهة . في المواقف التي تتعرض فيها التجهيزات الخارجية لنوع من البيئات مختلف جداً ، يكون من الصعب نشوء طريقة دخول قانونية والتي تستجيب إلى حاجات ومتطلبات كل بيئة منفصلة . البساطة هي عنوان اختيار طريقة الدخول إلى الأسواق الأجنبية . يتكرر استخدام نفس طريقة الدخول القانونية ، بصرف النظر عن بيئة الشركة المعينة . نمو التزامات الموارد قد يغير أو لا يغير من الشكل القانوني لطريقة الدخول إلى الأسواق الأجنبية ، ولكن طريقة الدخول "الحقيقية" إلى السوق الأجنبية تظل في حالة تغيير استناداً إلى التزام الموارد عن طريق الشركة في كل سوق على حدة .

## • طرق الدخول إلى السوق الأجنبية القانونية في مقابل الواقعية

نتيجة لتراكم موارد معينة في موقع معين ، يصبح تنظيم الشركة ضعيفًا في تزاوجه . يمكن تعيين نوعين من التزاوج الضعيف ، النوع المكاني والنوع الوظيفي .

### ⇐ التزاوج المكاني الضعيف

يشير التزاوج المكاني الضعيف إلى عمليات التشغيل المحلية والأجنبية . ينشأ هذا النوع من التزاوج الضعيف عندما تتوسع التجهيزات الأجنبية في عملياتها التشغيلية وتطور قاعدة موارد مستقلة . تجذب التجهيزات الأجنبية المستقلة موارد من البيئة لتوسيع عملياتها الخاصة . على سبيل المثال ، قد تكون التجهيزات قادرة على جذب موارد مالية من السوق المالي المحلي . في مسار التدويل ، سوف يكون هناك تغيير في التجهيزات الأجنبية . في بداية العملية تكون العلاقات بين التجهيزات الأجنبية والعملاء الأجانب علاقات ثنائية . عدد العملاء الأجانب محدود وحاجاتهم بسيطة جداً . تكون التقارير والزيارات المتكررة كافية بالنسبة للشركة الأم لكي تظل متابعة لهذه العلاقة الثنائية . وبالتدريج تتطور طبيعة العلاقة بين التجهيزات الأجنبية والبيئة المحلية ، إلى نسيج من العلاقات المعقدة مثل خيوط العنكبوت ، والتي يكون من الصعب المحافظة على تتبعها . يظهر هنا تحالف سياسي وتتدعم قاعدة قوة التجهيزات . عندما تصبح التجهيزات الأجنبية محصورة في البيئة المحلية ، وينشأ سياق مستقل ، فإن الشركة الأم تكون غير قادرة على

المحافظة على نسيج شبكة العلاقات التي تعمل من خلالها الآن التجهيزات الأجنبية . سوف تسعى التجهيزات الأجنبية وتحصل على موارد ، وسوف تصبح وحدة مستقلة وسوف تبرز كمركز فعال . تستخدم قاعدة القوة الفعالة هذه بتجهيزاتها لجذب مزيد من الموارد من النقطة المشتركة لموارد المجموعة ربما للحصول على تفويض لمنتج عالمي أو لكي تصبح لها القيادة الكونية . يغير كل هذا من التزام الموارد ، وطريقة الدخول إلى السوق الأجنبي في سوق معين .

## ⇐ التزاوج الوظيفي الضعيف

يشير التزاوج الوظيفي الضعيف إلى التخصصات المختلفة داخل الشركة ، والتي تحدث بين المستويات التي تشكل استراتيجية الدخول ، والمستوى الذي تنفذ داخله . تسيطر إدارات الشئون المالية والقانونية على عملية تشكيل وصياغة الاستراتيجية ، وتتركز اهتماماتها حول المتطلبات القانونية واللائحية التي تتعرض لها الشركات . تعبر قرارات طريقة الدخول عند هذا المستوى عن هذه المتطلبات ، وعلى هؤلاء المشاركين أن يقرروا الشكل القانوني لطريقة دخول السوق الأجنبي . عند هذا المستوى ، لم تؤخذ في الاعتبار تأثيرات التغيير في موارد الشركة والتوجهات الدولية اللاحقة . تعكس التغيرات التي تحدث التغيرات في البيئة المؤسسية ، مثل التغيرات في السوق المالي ، أو في سياسات الحكومة . تتناول قرارات الالتزام عند هذا المستوى الاستثمار في الموارد الرأسمالية أساساً . يسيطر على مستوى التطبيق الإدارات التشغيلية مثل التسويق ، الشراء ، والإنتاج . إن الأفراد في هذه المستويات على اتصال يومي مع العملاء والشركاء المحليين ، ومن ثم يتعلمون العمل مع العملاء ، الشركاء والمنافسين المحليين . إنهم يستثمرون الموارد في التكيف مع حاجات نظرائهم . تسمح هذه الاستثمارات في موارد محددة بأن تستفيد الشركات من الاعتمادية المتبادلة ، التوجه المتبادل ، والثقة المتبادلة . تعكس التغيرات في مستوى التطبيق التغيرات في ظروف العمل الأساسية التي تعمل الشركة من داخلها ، الطريقة التي تسيِّر بها الأعمال وتتبادل بها الموارد ، والطريقة التي يدار بها العملاء والموردون . يتناول الالتزام على هذا المستوى الموارد غير

المحسوسة أساساً مثل الصورة الذهنية وسمعة الشركة ، شهرتها ومصداقيتها . تمثل هذه الالتزامات من الشركات الاستثمار في حماية التعاملات المستقبلية في الأعمال مع شريك معين . يحقق هذا ميزة للشركات الدولية . وتتابعيًا ، لا يمكن للمرء أن يفترض أن الشركات التابعة المملوكة بالكامل أكثر كفاءة ، كما يؤكد بعض الباحثين . يمكن أن تكون الترتيبات التعاونية منشئة للقيمة بالتساوي للشركة الخاضعة للتدويل . تستمد كفاءة عمليات التشغيل الأجنبية من التزام الموارد بدلاً من شكلها القانوني . يقود التبادل اتجاه الثقة والتعاون بما يؤدى إلى المرونة .

بسبب التزاوج الضعيف بين مستوى الصياغة والتطبيق ، فإن الأشكال المرئية أو القانونية التي يفترضها دخول السوق سوف تكون مختلفة عن طرق دخول السوق الفعلية . قد تبقى طريقة دخول السوق القائمة على الرؤية واحدة عبر الأقطار المختلفة . تتغير طريقة دخول السوق الفعلية لتلائم حاجات الأعمال . بسبب فك الترابط فإن طرق دخول السوق الحقيقي والقانوني يمكن أن تسير في استقلالية كل منها عن الأخرى . قد تتغير إحدى هذه الطرق ، ولكن تبقى الأخرى واحدة بالنسبة لكل البلدان .

• ملاحظات نهائية

لقد كانت دراسات عملية التدويل القائمة على السلوك مألوفة لبعض الوقت ، ولقد ساهمت في فهمنا لعملية تدويل الشركات ، ولكن هذه الدراسات لم تعط الاهتمام الصريح إلى أوجه الموارد في عملية تدويل الشركة . تهدف الدراسة الحالية إلى أخذ الدراسات الأولية خطوة إلى الأمام . تطرح الحجج هنا بأن عملية التدويل ، و"الديناميات" المرتبطة بها تقدم المزيد من التنوع عما تشير إليه النماذج السلوكية القائمة على الخبرة ، والتي تعتمد على قاعدة الموارد للشركات المعنية . لا يتساوى هذا مع أفكار المساهمة التي نتجت عن نماذج عملية التدويل القائمة على المعرفة / الخبرة . أوضح هذا الفصل أن الشركات التي لديها موارد تختلف من حيث النوع والجودة قد تختلف في عملية تدويلها . يترتب على ذلك أن الشركات ذات الأحجام المختلفة سوف يتم تدويلها بطرق مختلفة . وبالمثل ، لأن

موارد الشركات تعتمد على أشياء أخرى في مسارها فإن الشركات من الدول المختلفة قد تختلف في عملية تدويلها الفعلية . في هذين الموضوعين كليهما نحتاج إلى المزيد من البحث .

نقطة جوهرية أخرى قد ذكرت سابقًا بأن التدويل يهتم بخلق والاستفادة بالموارد ، وأنه في عملية التدويل تقوم قاعدة موارد الشركة بدور مستقل ، وتخلق ديناميـة مستقلة . إن قاعدة موارد الشركة الحالية تمثل كلا من مصدر للتدعيم ، ومصدر للقيود عند الحديث عن التدويل . تتسم عملية نقل الموارد غير المحسوسة بالبطء والتدرج والذي يعني أيضًا أن عملية التدويل بطيئة ومتدرجة . ومع ذلك ، إذا كانت الشركة تحتاج فقط إلى نقل الموارد المحسوسة ، فإنه يمكن تسريع العملية . سوف يساعد هذا التغيير في التنفيذ الباحثين على تكامل طرق الدخول إلى السوق الأجنبي القائم على التعاقد بفعالية أكبر في العمل . لأن هناك شركات كثيرة تعتمد على الترتيبات القائمة على العقود في عمليات تدويلها ، فإن هذا التغيير في التركيز يصبح مرغوبًا . ليس من التكلف أن نقول بأنه بعد سنوات طويلة من عمليات التشغيل الدولية ، قد تصبح الشركة ذات توجه دولي ، تعمل على تطوير الموارد غير المحسوسة التي قد تسمح لها بالتخلي عن ملكية وحدات الإنتاج الأجنبية . قد تعمل هذه في السوق الدولية من خلال شبكة من الموردين والمشترين مرتبطين تعاقديًا .

# الفصل السادس

# الحدود المشتركة بين الشراء على المستوى الكوني والتسويق

- التقديم

في عقد الستينيات (1960) ، كانت الشركة متعددة الجنسيات ظاهرة أمريكية فريدة . كانت القوى الرهيبة لتلك الشركات الأمريكية كاسحة إلى حد أن الشركات الأوروبية ، على سبيل المثال ، كانت في حالة قلق شديدة من السيطرة الأمريكية في أسواقها المحلية . شهد عقد السبعينيات والثمانينات (1970 ، 1980) تطور الشركات متعددة الجنسيات القائمة في أوروبا ، وعدد من الدول حديثة التصنيع ، والتي أنهت خوفها من الشركات الأمريكية . لقد ترتب على تطور MNCs على المستوى الكوني بيئة تنافسية جديدة ، وفي نفس الوقت بدأ تعثر الحواجز التجارية التقليدية . أطلقت هذه التطورات العنان أمام الاستراتيجيات الكونية للشركات . كان من رأي بعض الباحثين ، في عصر المنافسة الكونية الجديدة أن الشركات القائمة جيدة الإدارة . يجب أن تركز على المنتجات ذات المواصفات العالمية من حيث التقدم ، الوظيفة ، الاعتماد ، والجودة الأفضل والسعر الأقل ، بدلاً من منتجات خاصة بالعملاء في كل سوق قومي على حدة . يجبر إظهار التمسك بهذا الموقف الواسع النطاق على وضع موضوع الشراء على المستوى الكوني في المقدمة .

تشير استراتيجية المصدر بصفة عامة إلى تعيين أي الوحدات الإنتاجية سوف تخدم أي الأسواق المعنية ، وكيف سوف يتم توريد مكونات الإنتاج . في الماضي ، كان منهج المراكز المتعددة ، الذي عن طريقه كانت تنظم عمليات التشغيل على

أساس كل بلد على حدة ، هو طريقة العمل لكثير من الشركات متعددة الجنسيات . حاليًا ، قد أدى التوسع الجغرافي الكثيف للشركات متعددة الجنسيات إلى نمو التحقق من الميزة التنافسية المكتسبة من تنسيق وتكامل العمليات عبر الحدود القومية . ومن ثم ، نجد أن تزامن تطور السوق الكوني مع استراتيجيات المصادر عبر الحدود القومية يعبر عن اهتمام كبير في مجال التدويل . تتضمن استراتيجيات المصدر عوامل مثل مواقع الإنتاج ، مراحل الإنتاج ، مكونات المصدر الداخلي والخارجي ، خط التجميع الداخلي مقابل الخارجي . لقد ازدادت التجارة داخل وحدات الشركة من بين MNCs ، استجابة لتحديات المنافسة الكونية . إن الإطار المفيد لوصف هذه الممارسات عبر الحدود القومية في ارتباطها باستراتيجيات المصدر تعبر عن نموذج دورة المنتج الدولية (IPC)[1] . يقدم هذا النموذج وصفًا أخاذًا للأنماط "الديناميـة" في تجارة المنتجات المصنعة دوليًا ، والاستثمار المباشر عند تقدم المنتج خلال مرحلة حياته . طبقًا لنموذج IPC ، فإن التغيرات في مدخلات وخصائص المنتج في اتجاه التنميط ، تحدد بمضي الوقت الموقع الأمثل للإنتاج في أي مرحلة محددة من دورة حياة المنتج .

يوجد ، مع ذلك ، عيوب رئيسية تتعلق بفشل المنتج في تفسير استقلال العمليات التشغيلية فيما بين الشركات التابعة لشركات MNCs . حيث أن إيقاع تقديم المنتج الجديد خارجيًا قد تزايد ، فإن الفترة الزمنية للابتكار قد تناقصت . نتيجة لذلك ، قد انتقلت الميزة التنافسية من المبتكر الأصلي إلى الشركات التابعة . هذه الهجرة ليست فقط محصلة لتغير عامل التكاليف وأنماط الطلب ، ولكنها محصلة للتغير في سلوك المبتكر . عندما يفشل المبتكر في تحقيق الميزة الأصلية ، لنقل مثلاً ، ملاحقة الاستراتيجية الكونية للهيمنة على السوق . فإن الشركة التابعة نتيجة لذلك ، عن طريق تعيين استراتيجية مناسبة لمصدر الموارد ، وتطبيقها بنجاح ، قد تتغلب على الحق المبدئي للالتزام بالتعامل مع الشركة الأم بصفتها المبتكر .

من الممكن أيضًا أن معرفة نموذج IPC وخصائص النمط يمكن أن تقود المديرين الدوليين بصورة فعلية إلى تغيير النتائج المتوقعة . المنافسون أصحاب الدهاء

(1) IPC = International Product Cycle.

والمكر "يركبون موجة دورة المنتج الدولي" . لسوء الحظ لا يرى نموذج IPC الشركة الدولية كصاحبة دور هجومي . لقد أظهر الجانب العكسي ، استناداً إلى حقائق السوق ، أن بعض MNCs قد وضعت هدفين مزدوجين لإنشاء نظم مصدر كوني ، وخدمة أسواق كونية متعددة ، ودفع التصنيع ومنحنيات الخبرة التسويقية من منطلق السبق وتوقع الفعل Proactively .

إن التحدي أمام أية استراتيجية للمصدر تتمثل في تجسيد القيمة التي سوف تلبي حاجات المستهلك . يتطلب هذا قرارات مثل التصنيع أم الشراء ، وأكثر تحديداً أين تصنَع أو تشترى . يجب أن يكون اتخاذ القرار هذا لتحقيق الترابط بين التكلفة - الجودة الذي يعظم الفوائد للعميل والأرباح للشركة .

اليوم ، مصدر المواد هو لماذا ، ماذا ، أين وكيف التوريد إلى العميل المستهدف . تتطلب خطة التسويق الكوني ، خطة "مصدر" كوني يهدف كل منها إلى تزويد العميل بأعلى جودة وأقل تكلفة ممكنة ، يجب أن يأخذ المنهج الكوني إلى المصدر في حسابه كل المتغيرات التي تؤثر على قدرة الشركة طويلة الأجل لخلق وتسليم كل ما هو ذي قيمة للعملاء .

• تحديات مصدر التوريد الكوني للمواد **The Global Sourcing Challenge**

إن قرار الصنع أو الشراء ، نظرياً ، المكون الأكثر أهمية في استراتيجية التصنيع . هل يجب أن تكون الشركة متكاملة رأسياً ؟ أو يجب أن تنقل مسئولية المكونات التصنيعية إلى الموردين الأكفاء وتقوم بدور التجميع ؟ تصل تكاليف المدخلات المشتراة كمتوسط في كل شركات التصنيع الأمريكية إلى ما يقرب من 53٪ من عائد المبيعات ، بينما تصل تكلفة العمالة إلى 10٪ فقط . على الرغم من هذا ، فإن الكثير من المصنِّعين تنتابهم هواجس موضوعات العمل ، ويختارون أن يخصصوا مصروفاتهم الإضافية استناداً إلى وفورات العمل فقط . بينما الموارد البشرية من الموضوعات الأساسية في أي شركة ، فإن التركيز الموضوع على تكلفة عنصر العمل غير متناسب .

لأن المدخلات المشتراة تشكل نسبة كبيرة من التكاليف الإجمالية للمنتج ، فإن

قرار الصنع أو الشراء لا يمكن تجاهله . إن المكاسب التي تتحقق عن طريق تناول موضوعات الشراء أكثر كثيراً من تلك التي تستمد من مهاجمة تكاليف العمل . فيما وراء موضوعات التكلفة الثابتة هناك اعتبارات استراتيجية طويلة الأجل متضافرة مع قرار الصنع أو الشراء ربما تكون لها أهمية أكبر . تقليديًا ، نجد أن المزايا المحققة على نطاق أكثر اتساعًا ، من المصدر الكوني للحصول على المواد قد كانت التكاليف الأقل . إن عوامل مثل العمالة الأقل تكلفة ، وانخفاض تكلفة الأرض والتسهيلات تغرى الشركات للبحث عن مصادر التوريد الأجنبية . ومع ذلك ، فإن التكلفة الأقل ليست هي الميزة الوحيدة التي يمكن الحصول عليها من المصدر الكوني للمواد . بالنسبة لكثير من الشركات ، تأتي إيجابيات المصدر الأجنبي من أربعة عوامل أخرى :

1 - إمكانية أن يكون الشيء متاحًا Availability . تسعى بعض الشركات إلى الحصول على المواد كونيًا ، بهدف تدعيم إمكانية الاعتماد على توريدها أساسًا . إنها تنظر إلى الأسواق على المستوى الدولي لتكملة مصادرها المحلية أو لمقابلة الطلب المتزايد على منتجاتها . تزود المرونة في دينامية اليوم والبيئة المضطربة الشركات بدافع إضافي لتأكيد اليسر في الحصول على المواد المطلوبة .

2 - التفرد Uniqueness . في بعض الحالات قد لا تستطيع الشركة الحصول على المواد التي تحتاج إليها من المصادر المحلية . قد يؤدي هذا إلى موقف ما حيث تتطلب الصناعة مواصفات أو إمكانيات تقنية لا يمكن توفيرها محليًا .

3 - الجودة Quality . تتطور الجودة بسرعة كإغراء قوي للمشتريات عبر البحار . قد يدفع إلى هذا التميز التكنولوجي غير المتاح محليًا .

4 - الميزة التنافسية المتواصلة Sustainable Competitive Advantage . تهدف الشركات من عملية اللجوء إلى العطاءات الحصول على ميزة تنافسية على حساب المنافسين لها . إنها تؤمن ميزة تنافسية دائمة من خلال طرق ثلاثة : أولاً ، قد تسعى الشركات للحصول على السيادة التقنية Technical Supremacy عن طريق الحصول على مصدر يجعل الوصول إلى تكنولوجيا مبتكرة عبر البحار سهلاً ، ومن ثم يحرم المنافسين من هذه القاعدة التكنولوجية . تطبق هذه

الممارسة عادة ، داخل الصناعات الإلكترونية وخاصة ذات التقنيات العالية . الاستراتيجية الثانية في "اختراق الأسواق" . أن الحصول على المواد من سوق معين قد يوفر للشركة وسيلة إلى أسواق جديدة واعدة . يحدث هذا غالبًا ، في تلك الأسواق التي تمر بمرحلة تحرير اقتصادياتها . ثالثًا ، يمكن أن يحقق المصدر الكوني السرعة والمرونة التي تتزايد ميزتها التنافسية باستمرار في الميدان الدولي . عندما يكون هناك برنامج قوي للمصدر الكوني، فإن هذه المزايا المهمة يمكن الاستحواذ عليها واستمراريتها .

لذلك ، يمكن القول بأن عملية المصدر الكوني هي توجه استراتيجي عام ، نحو أسواق التوريد الخارجية . يجب أن تكون الخطوة الأولى إلى هذا ، التوسع النظامي في أنشطة عملية "المصدر" إلى الأسواق الأجنبية - الذهاب إلى الكونية - التناظر للتحرك من أنشطة التصدير إلى الاستثمارات المباشرة ، عملية مصدر المواد الأجنبية يجب أن توصف بالزيادة في الكثافة ، يجب تزويد البنية التحتية للشراء بمكاتب الشراء ، الشركات التجارية ، التسهيلات في الإمداد والتموين ، ونظم المعلومات . بخلاف أهداف التوريد المباشرة ، يجب أن تسعى الشركة إلى ملاحقة عدد من الأهداف الأخرى مثل البحوث في مجال التكنولوجيا والتأثير على هيكل المنافسة ، دعم الأنشطة التسويقية ، وتوزيع المخاطر المالية .

تلخيصًا ، يمكن أن تشكل عملية مصدر المواد الكوني جانبًا حساسًا في استراتيجيات تنافسية عديدة مثل :

1 - تدعيم استراتيجية كونية عن طريق تحقيق اقتصاديات الكمية من خلال مدخلات المواد .

2 - تدعيم استراتيجية متعددة الجنسيات عن طريق تطوير إمكانيات التمايز ، وأخذ دور فعال في التأثير على معايير الجودة .

3 - تدعيم استراتيجيات محدودة موقعية في ضوء التحسين العام لعلاقات المدخلات - المخرجات ، والإعداد لأنشطة التصدير ببناء رءوس جسور استراتيجية في الأسواق المستهدفة .

• **الزوايا الاستراتيجية لعملية مصدر توريد المواد الكوني**

التحول من سياسة الشراء ذات التوجه المحلي الخالص إلى المصدر الكوني يحتاج إلى تغير جذري من حيث المنظور أو الزاوية . يمكن وصف هذا بأنه التحول من عمليات الشراء المستندة إلى السوق المحلي إلى استراتيجيات إدارة التوريد المستندة إلى السوق الكوني . تقوم الفكرة التقليدية على أن الغرض من الشراء الفعال بأن طلبات المواد المحددة جيداً قد تمت تلبيتها . تفترض إدارة التوريد الاستراتيجي ذات التوجه الكوني بأن سياسة الشراء يمكن ويجب أن يكون لها إسهامات أولية في نجاح الشركة . في هذا الصدد . يكون لمصدر المواد الكوني كاستراتيجية للشراء الخاصيتان التاليتان :

1 - العمل في أسواق دولية ، والتي تعني نظامياً توسيع سياسة الشراء في اتجاه المصادر في الأسواق الدولية .

2 - التوجه الاستراتيجي ، توجه شامل لعملية مصدر المواد يهدف إلى تأمين إمكانيات الشركة للنجاح التنافسي .

في تطوير مثل هذه الاستراتيجية ، حدد أحد الباحثين أربع مراحل متميزة لتطوير سياسة الشراء . فيما يلي وصف موجز لهذه المراحل :

1 - سياسة الشراء التقليدية . في هذه المرحلة ، آفاق ودور سياسة الشراء محدود بصورة ضيقة . ينحصر فضاء الأفق في المصادر المحلية . يؤسس الأفق الزمني على عمليات قصيرة الأجل . تتحدد وظيفة الشراء على نطاق ضيق لأنها تتكون من وظيفة تشغيلية خالصة . غرضها الرئيسي تسهيل أداء وظائف أخرى ، وخاصة الوظيفة الإنتاجية . ليس هناك محاولة لتخطيط الدور الاستراتيجي للشراء في الاستراتيجية الشاملة للتطوير وعملية تطبيق وحدة العمل .

2 - الشراء الدولي . في المرحلة الثانية ، يتسع فضاء آفاق سياسة الشراء إلى مصادر التوريد غير المحلية . الهدف الرئيسي توريد طلبات المواد إلى الشركة بأقل تكلفة ممكنة ، لذلك سوف يكون التركيز على التحريات النظامية عن مصادر التوريد الأجنبية للأسباب التالية : ( أ ) الحصول على مزايا في

التكاليف أو الأسعار . (ب) جودة السلع المشتراة . (جـ) اعتبارات الخدمة ، التسليم ، واليسر في توافر المواد . لم يتم تخطيط الدور الاستراتيجي لتحديد المصدر بوضوح في الإدارة الاستراتيجية الشاملة لوحدة العمل . قد يحفز دافع كفاءة التكاليف ، المشاركة في الأسواق عبر البحار ، وممارسات تحديد المصدر التنافسي ، على مرحلة الشراء الكوني .

3 - سياسية استراتيجية الشراء . في هذا المنهج ، تصبح سياسة الشراء جزءاً متكاملاً في الاستراتيجيات الشاملة لوحدة العمل . تتكامل استراتيجيات الشراء مع استراتيجيات وحدة العمل الأخرى ، وإمكانيات الأولى للمساهمة المؤثرة في الحصول على ميزة تنافسية متواصلة قد ذكرت سابقًا . عندما تحقق سياسة الشراء دلالة استراتيجية فإن الحاجة إلى مصدر كوني للمواد تصبح في غاية الأهمية . إنه فقط من خلال أنشطة المصدر الكوني المتزايدة ، يصبح الدور الاستراتيجي في سياسية الشراء مجديًا .

4 - استراتيجية مصدر المواد الكونـــي . هذه هي المرحلة الأخيرة في تطور استراتيجية المصدر الكوني . تتطلب هذه المرحلة الأخيرة التحول من المهام الاستراتيجية للشراء إلى إطار التعاملات الدولية ، والعمل على المستوى الدولي . إنها ترى كجزء من استراتيجية الشركة الهادفة إلى استغلال مصادر المواد الدولية . تحصل استراتيجية المصدر الكوني على التقدير والفخر من جانب استراتيجيات التسويق العالمي . إن الشركات ذات العمليات الكثيفة عبر البحار أكثر احتمالاً في أن تصل إلى هذا المستوى الاستراتيجي النهائي لتحديد المصدر الكوني ، منها في حالة الشركات ذات العمليات التسويقية المحدودة ، أو التي ليس لها عمليات عبر البحار . تعمل استراتيجيات مصادر التسويق وتحديد المصدر العالمي معًا في تبادل للتدعيم والتعضيد . سوف تسهل خبرة الشركة في تطوير وتطبيق الاستراتيجيات التسويقية تطوير وتطبيق استراتيجيات المصدر الكوني بصورة كبيرة . يرجع هذا إلى الحقيقة في أن ما يمكن تعلمه في وظيفة التسويق يصبح ملائمًا لتوظيفه في نشاط تحديد المصدر الكوني . التفكير على المستوى الدولي ، والمعرفة البيئية

للسوق عبر البحار ، ومهارات التفاوض عبر الثقافات المختلفة التي تم تحصيلها في التسويق عبر البحار تصبح أدوات فعالة لتوظيفها في المصدر العالمي للمواد . واقعيًا ، يصبح التسويق وتحديد المصدر العالمي نوعًا من الظواهر متبادلة التدعيم والتعضيد .

تتطلب استراتيجية تحديد المصدر العالمي الأنواع التالية من الخصائص التنظيمية:

1 - **حجم الشركة** . في هذا المجال ، من الضروري توافر إمكانيات معينة في الموارد ، مع أساليب خاصة في الإدارة والتنظيم ، وأيضًا معرفة تسويقية ، ورأس مال استثماري . على سبيل المثال ، من المألوف في MNCs ، تأسيس مكاتب شراء في المراكز الرئيسية في بيئة الشراء الدولية مثل سنغافورة . هذه المكاتب تنمي الخبرة الضرورية في الحصول على المواد اللازمة لنظم شركاتها الإنتاجية والتسويقية . لابد أن تنمي هذه المكاتب المهارات التنظيمية والتنسيقية ، التي تضمن سهولة تدفق المواد إلى نظم الإنتاج والتسويق في شركاتها .

2 - **الوعي بالمشكلات** . من الأمور بالغة الأهمية تبني الإدارة توجهًا استراتيجيًا خاصًا . يجب أن يكون تحديد المصدر الكوني راسخًا في فلسفة الشركة ، ويجب أن يتم ذلك مع إرشادات صريحة للقرارات الإدارية .

3 - **الأفراد** . يمكن تطوير استراتيجيات المصدر الكوني للمواد وتطبيقها بفعالية فقط في وجود أفراد مؤهلين وذوي خبرة . لأن هذا توجه استراتيجي ظهر حديثًا ، فإنه ليس من السهل العثور على أفراد مؤهلين وذوي خبرة الذين يمكنهم فهم تداخلات وتعقيدات المصدر الكوني. تعتبر الأدبيات الكثيفة في التسويق الدولي حافلة بالوقائع من الأخطاء التي يرتكبها المرء عند القيام بأداء مهام وظيفية في البيئات الأجنبية . تطبق نفس المشكلات إلى حد ما على سياق المصدر الكوني للمواد .

- **الاستراتيجيات البديلة للمصدر الكوني**

لقد حققت الوظيفة الشرائية في كثير من الشركات التي لها أصول أمريكية

علاقات غير ودية مع الموردين . عندما أصبحت الأسواق الدولية أكثر تنافسية قد اكتشفت الشركات أن علاقات المشاركة الوثيقة مع الموردين الرئيسيين يمكنها أن تؤدي إلى فوائد إدارية ، تكنولوجية ومالية . إن الممارسة اليابانية في توحيد المصدر - مع العلاقة الوثيقة التي تشكلها بين المشترى والبائع - قد استخدمها كنموذج عدد متزايد من الشركات الأمريكية الساعية إلى تخفيض وحسن إدارة قواعد الموردين .

لقد ظهرت معضلات في الأخذ باستراتيجية المصدر الواحد في مقابل تعدد المصادر . في الماضي ، قد ركز السلوك الأمريكي المتعلق المصدر/التعاقد على تعدد مصادر التوريد . كان الاعتقاد السائد لدى الكثير من المشترين المهنيين ، أن الأخذ بسياسية المصدر الواحد لشراء المواد يمثل خطراً يحدث فقط في حالة عدم الأهلية أو الفساد . واقعياً ، كان ينظر إلى المصدر الواحد كعَرَض من أعراض إمكانية فشل الشراء . ومع ذلك تختلف الصورة الآن جذرياً . في السنوات الأخيرة قد تغيرت عادات الشراء ، وقد استسلمت إلى جاذبية المصدر الواحد . لقد كانت القوة الدافعة الأساسية وراء هذا التحول في ممارسات الشراء نتيجة جهود مسايرة أداء المنافسين اليابانيين .

فيما بين عقد الستينيات (1960) والثمانينيات (1980) ، زاد متوسط تكلفة المواد المشتراة للشركات الأمريكية بنسبة 10٪ ، لكي ترتفع تكاليف التشغيل أكثر من 60٪ ، لهذا السبب قد تركزت الجهود لتخفيض أسعار السلع المشتراة لزيادة قدرتها التنافسية . يقوم هذا المنهج على ثلاثة أنشطة :

1 - يعتمد المشتري على عدد كبير من الأطراف المشاركة الذين قد يتسابقون بعضهم ضد البعض الآخر لتحقيق تنازلات في الأسعار وتأكيد استمرارية التوريد .

2 - يخصص المشتري كميات محددة للموردين لوضعهم على خط التشغيل ، بمعنى أن يؤثر على أنشطة أعمالهم والمحافظة عليها .

3 - يوصف المشتري بأنه صاحب اليد الطولى بحيث يستخدم فقط تعاقدات قصيرة الأجل .

بينما يؤدي استخدام المنهج السابق عادة إلى تخفيض في أسعار الشراء فإنه يفترض بأنه ليس هناك اختلافات في قدرات الموردين لتوفير سلع مختلفة لها ميزة تنافسية (مكاسب تكنولوجية ، ابتكارات) . لمثل هذا السلوك حوافز محدودة لإثراء التنسيق والتعاون طويل الأجل بين المشترين والموردين .

أصبح لدينا منهجان في استراتيجيات المصدر الكوني للمواد على مدى العقود السابقة فيما يتعلق بسلوك تحديد مصدر الشراء . الأول ، يمكن أن يطلق عليه الاستراتيجية الغربية . يستلزم نمطيًا ، سياسة تعاقد قصير الأجل مع عدد من المصادر المختلفة . الآخر ، يمكن أن يطلق عليه الاستراتيجية اليابانية / الشرقيـــة ، ويتميز بالمصدر الواحد ، تعاقدات طويلة الأجل وعلاقة تعاونية .

أدى استقطاب الاختيار إلى جدل المنظمات حول السلوك الأمثل للاختيار . إن المنظمات التي تستخدم الاستراتيجيات التي على النهايات الطرفية لمتصل الاختيار تتمسك بفكرة أن اختياراتها الاستراتيجية تعبر عن أحسن الفرص . إن التغير من المصدر المتعدد إلى المصدر الواحد يمثل خطوة كبيرة تحيط بها الأخطار المختلفة التي تهدد السمعة الشخصية لأولئك الذين يتخذون القرار .

لكل من استراتيجيات المصدر الواحد والمصادر المتعددة مزاياها وعيوبها . في سياق المصدر الكوني ، فإن التفكير المستقطب للمصدر الواحد مقابل تعدد المصادر قد يكون ضد الإنتاجية . يرى بعض الكتّاب – مثل بعض خبراء الشراء – بأن هذا التصنيف لاستراتيجيات تحديد المصدر الكوني على أنه غربي متعدد أو ياباني موحد يعتبر تبسيطًا مخلاً بحقيقة استراتيجيات تحديد المصدر الكوني للمواد . يفترض أن اختيار الاستراتيجية المثلى لتحديد المصدر الكوني يعتمد على كل من بيئة الشراء الكوني الخارجي وظروف الشركة الداخلية . عندما ينتقل نظام الإنتاج الكوني باستمرار من جزء معين من العالم إلى جزء آخر فإن الشركات تجبر على المحافظة على المصادر القائمة ، وفي نفس الوقت ، تنشئ مصادر جديدة التي تثبت أنها الأكثر ميزة في المستقبل القريب . بالمثل ، يتأثر الاختيار لاستراتيجية المصدر الكوني المناسب باعتبارات داخلية متعددة في الشركة مثل الحجم ، هيكل الإدارة ، مرحلة التنمية ، المركز التسويقي والأهمية النسبية لمواد التوريد .

وبصرف النظر عن نوع استراتيجية تحديد المصدر الكوني للمواد (وحيداً ، متعدداً أو خليطًا) الذي تفضله الشركة ، هناك دليل متنامٍ بأن حالات المشاركة في الشراء أصبحت طريقة العمل في تحديد المصدر الكوني للمواد . لأن الشركات تنظر مراراً وتكراراً إلى الوظيفة الشرائية لمساعدتها على تلبية أهدافها من حيث التكاليف والجودة ، فإن إمكانية تشكيل مشاركة مع الموردين قد أصبحت تحظى باهتمام كبير لدى شركات كثيرة .

تعرف المشاركة في الشراء هنا على أنها "اتفاق بين المشترى والمورد الذي يتطلب التزامًا على مدى فترة زمنية ممتدة ، ويتضمن المشاركة في المعلومات ، بالإضافة إلى أخطار ومزايا العلاقة بينهما . ومن ثم ، تختلف مشاركة المورد عن العلاقة التقليدية في أنها تتطلب وجود ثقة متلازمة مع الاتفاق ، وأيضًا التزامًا وإسهامًا متبادلين . أصبح إنشاء وصيانة حالات المشاركة في الشراء في سياق المصدر العالمي أكثر تعقيداً مما كان عليه عند محاولة تطبيقها في سياق الوطن الأم . تخلق الاختلافات الثقافية وممارسة الأعمال بين الشركات الأمريكية والموردين عبر البحار مشكلات لدى تلك الشركات ، تحتاج إلى توقعها واتخاذ الاحتياطات اللازمة للتأكد من أن حالات المشاركة في الشراء مع موردين أجانب هي أساليب فعالة للحصول على كل المزايا المفترضة من مثل هذه المشاركة . مرة أخرى ، يمكن أن توفر الخبرات في التسويق الدولي والأدبيات في التحالف الاستراتيجي خطوطًا إرشادية مفيدة لصياغة منهج نظامي لتطوير وإدارة حالات المشاركة في المصدر الكوني للمواد .

• الاستنتاجات

من المعترف به على نطاق كبير ، أن توسع دخول الشركات الأوروبية واليابانية في إنتاج الولايات المتحدة الأمريكية من خلال الاستثمار المباشر يدعو للدهشة ، بينما الاستثمارات المباشرة للشركات الأمريكية في الخارج قد تراجعت منذ السبعينيات (1970) . الآن ، حيث نجد أن الكثير من الشركات متعددة الجنسيات اليابانية والأوروبية لها شركات تابعة منشأة في أجزاء كثيرة في العالم ، فقد أصبحت قادرة على التعامل للحصول على موارد متعددة على المستوى الكوني، إذا

اختارت أن تفعل هذا . تتيح الاستراتيجية الكونية لشركات MNCs التابعة أن تصبح جزءاً من إدارة نظام التصنيع ، التسويق ، الشراء ، والتمويل ، بدلاً من العمل في استقلالية عن الآخرين .

لأن تخفيض الحواجز التجارية يسهل تدفق السلع على المستوى الدولي ، فإن بقاء الأعمال يعتمد بصورة متزايدة على قدرة الشركة على المنافسة العالمية ، حتى إذا كانت عملياتها التشغيلية مرتبطة بالأسواق المحلية ، بينما المنافسون المحليون يستخدمون المصادر الدولية كأساس لتخفيض التكاليف ، وابتكار السلع والخدمات . ومن ثم فإن المصدر العالمي تتصاعد أهميته وضرورته للمنافسة في أسواق اليوم .

على الجانب الآخر ، قد تم إدراك استراتيجية المصدر الكوني على أساس أنها مجموعة من الطرق البديلة لخدمة الأسواق الأجنبية . في الواقع ، يستخدم كثير من الشركات تلقائيًا مزيجًا من استراتيجيات المصدر المتعدد ، واستراتيجيات المصدر الواحد في تسويق منتجاتها في الولايات المتحدة . لم يعد السؤال المطروح الآن يتعلق بالدخول إلى نطاق العالمية – في الواقع ، كل الشركات سوف تطرق أبواب الموارد الدولية في خلال العقد الأول من القرن الواحد والعشرين – ولكن السؤال هو كيف يمكنك الاستحواذ على المزايا الاستراتيجية للمصدر الكوني أثناء تخفيضك للتكاليف والأخطار .

لم تعد التكاليف هي الميزة الوحيدة للمصدر الكوني . لقد أصبحت مزايا أخرى مثل إمكانية توافر الأشياء ، التفرد في المواد الخام ، والجودة ذات أهمية متزايدة . يضاف إلى ذلك ، أن الحصول على منتج عالي الجودة ، إمكانية توافر منتج محسن ، وتكاليف منخفضة ، يمكن الشركات من الاستمرار في ميزتها القيادية أو مواصلة ميزتها التنافسية . وأيضًا ، سوف تثبت المزايا التي يمكن الحصول عليها من تشكيل حالات المشاركة في الشراء على المستوى الكوني إنها لا تقدر بثمن . في ملاحقة هذه المزايا في استراتيجيات المصدر العالمي ، فإن استراتيجيات المصدر يمكن أن تتعلم الكثير من خبرات استراتيجيات التسويق الكوني الثرية . إن أنواع المشكلات والتحديات التي واجهها نمطيًا خبراء استراتيجية المصدر الكوني متشابهة

إلى حد كبير مع خبرات الباحثين والممارسين في حقل استراتيجيات التسويق الكوني . ومن ثم ، فإن الحدود مشتركة بين استراتيجيات التسويق والمصدر العالمي للمواد يجعل الكثير من MNCs في الولايات المتحدة ، في انتظار أن تجني مزايا متعددة .

من الواضح أن مزايا المصدر الكوني لها من الجاذبية ما يجعل من الصعب تجاهلها . لكي تنافس بفعالية في السوق الكوني الآن ، فإن المنتجين والمسوِّقين يجب أن يكونوا مدعمين للحيوية التي توفرها استراتيجيات المصدر العالمي . إن عليهم أن يقدموا التعهد والالتزام وخاصة من الإدارة العليا ، أن يفحصوا إجمالي التكاليف شاملة التكاليف غير المباشرة ، أن يطوروا مستوى الثقة والاحترام تجاه الموردين عبر الحدود ، أن يستخدموا التكنولوجيات لإثراء الرقابة ، وأن يبتكروا الأساليب لمعالجة أخطار الأعمال .

الأكثر من ذلك ، لإثراء هذه الفعالية ، على كل من المنتجين والموردين أن يمزقوا الممارسات التقليدية الماضية وأن يبتكروا حالات للمشاركة التشغيلية أكثر جدة . حان الوقت الآن لإقامة الجسور القوية مع الموردين عبر الحدود .

# الفصل السابع
# المصدر العالمي للمواد : دخول وخروج
# شبكات الأعمال المختلفة

• **التقديم**

لقد شهد العقد الأخير الكثير من البحوث حول تدويل الشركات . أحد هذه التطورات الشهيرة يتمثل في نموذج التدويل الذي يطلق عليه Uppsala ، الذى يرى أن عملية تدويل الشركة تتطلب منها الزيادة التدريجية في المشاركة الدولية . يركز النموذج على المعرفة الهادفة التي يمكن تعلمها ، والتعلم من خلال الممارسة "التعلم عن طريق الفعل Learning by Doing" . يتضمن النموذج أن تطوير الالتزام والتوسع في السوق يتم من خلال خطوات صغيرة . يشرع النموذج في تفسير نمطين مختلفين في عملية تدويل الشركة : (1) تباشر الشركة عملها في أحد البلاد كتطوير في سلسلة منشآتها . (2) تدخل الشركة الأسواق الجديدة مع بُعد نفسي متتابع بصورة أكبر ، بمعنى ، أن تبدأ الذهاب إلى الأسواق ، وهي معروفة ومفهومة جيداً في هذه الأسواق .

لذلك ، فإن هذا النموذج للتدويل يتعامل مع ممارسات التصدير . يبسط المروجون للنموذج فهمه باستخدام مصطلح مراحل : "في البداية لا تؤدي أنشطة تصدير بصورة منتظمة ، ثم يأخذ التصدير مساره عن طريق ممثلين مستقلين ، وفيما بعد عن طريق وحدات تابعة ، وفي النهاية قد يتم التصنيع عبر الحدود" . قد يطبق هذا النموذج بصورة ضمنية على مجالات وظيفية عديدة في الشركة ، وليس فقط في مجال التسويق . إن عملية تدويل مجالات وظيفية أخرى مثل التمويل ، الإدارة ، والشراء قد تتبع كليًا أو جزئيًا النقطة المحورية في نموذج

التدويل المشار إليه ، حيث يمكن وصف عملية تدويل الشركة كاكتساب معرفة تدريجية حول الالتزام المتتالي للأسواق الأجنبية . يركز هذا الفصل على أنشطة الشركة لتدويل وظيفة الشراء ، ولكن في ضوء نموذج التدويل ، فإن أنشطة الالتزام عبر الحدود ، توصف وترى من منظور الشركة المشترية .

- **الشراء الدولي International Procurement**

في عام 1982 أجرى أحد الباحثين دراسة حول الشراء الدولي حيث قام بفحص ظروف السوق ، الاتجاه نحو الشراء عبر الحدود ، القدرة على تسيير التأثير الذي يحدثه الشراء الدولي على التوسع في الشراء الدولي داخل الشركات الصناعية . إنه يستنتج بأن عدد الموردين المحليين آخذ في الانحسار في عدد قليل من البلدان ، وفي الحالات التي تم تحليلها ، فإنه لم يكن هناك وجود للموردين المحليين بالمرة . ومع ذلك ، كان لدى المشترين ، بصفة عامة ، اتجاهات إيجابية تجاه الموردين المحليين أكثر منها تجاه الموردين عبر الحدود . ينعكس هذا في علاقات المشتري - البائع حيث يستخدم الموردون المحليون تقريبًا دائمًا ، ولكن بصورة متكررة ، مع الموردين عبر الحدود . ومع ذلك ، في هذه الدراسة ، لا ينظر إلى حالات الشراء الدولية على أنها عملية تدويل ، أو أن حالات الشراء الدولية تعتبر مؤشر فشل أو نقص في تدويل الشركات البائعة .

يرى البعض أن الشراء عبر الحدود يعبر عن عملية تدويل . نقطة الانطلاق هنا هي نفسها في حالة نموذج التدويل المشار إليه ، حيث التركيز على المشتريات عبر الحدود . جاء في إحدى المقالات المؤيدة لوجهة النظر هذه أن الدافع الأساسي لتسيير حالات الشراء عبر الحدود يأتي من أنّ الشركات تسعى إلى المصدر الدولي كرد فعل للمنافسة العالمية المتزايدة ، بحثًا عن المزايا مثل تخفيض التكاليف ، تحسين الجودة ، زيادة التعرض للتكنولوجيا الدولية ، وتحسين مستوى التسليم والاعتمادية ، (سوف يتم معالجة الدوافع فيما بعد) . تحدث عملية التدويل عندما يحدث تطوير في الخبرات الدولية بالشركة . يشرح الخبراء المروجون للنموذج العملية في أربع مراحل كالآتي :

• المرحلة (1) : الشراء المحلي فقط .
• المرحلة (2) : الشراء التجريبي عبر الحدود .
• المرحلة (3) : الشراء الدولي .
• المرحلة (4) : الشراء الكوني .

في المرحلة (1) لا تندمج الشركات في عمليات شراء مباشرة عبر الحدود ، إما لأنها لم تدرج أي دوافع للقيام بهذا ، أو لأنها تفتقر إلى الخبرة لتسيير الشراء عبر الحدود . يزود الموردون المحليون الشركات بكل البنود التي يحتاجون إليها ، ولكن لا يعني هذا أن السلع الخارجية لا تستخدم ، ولكن كل التعاملات والمعاملات تحدث من خلال الموردين المحليين . ومن ثم ، لم تدرك هذه الحالات الشرائية من جانب الشركات المشترية على أنه شراء عبر الحدود . يفترض مروجو النموذج أن معظم الشركات في عقد الستينيات (1960) . والسبعينيات (1970) ، كانت تعمل في هذه المرحلة ، انطلاقًا من الحقيقة بأن ضغوط المنافسة الدولية لم تكن بنفس القوة التي هي عليها اليوم ، وأن الشركات كانت تستطيع الاستمرار في العمل بنجاح في هذه المرحلة .

تنتقل الشركة إلى المرحلة (2) لأنها كما يرى مروجو النموذج "تواجه بمتطلبات غير متوفرة لدى أي من الموردين المحليين ، أو لأن المنافسين يحصلون على ميزة بسبب المشتريات الخارجية ". كما في نموذج التدويل المشار إليه ، فإن الأحداث المحركة للدوافع قد تقع ، مجبرة الشركة على الدخول في عملية التدويل . هذه الأحداث المحركة لسوق التوريد قد تكون موردة للاضطرابات من جانب الموردين المحليين أو لتدهور قاعدة التوريد المحلي ، ولكنها أيضًا يمكن أن تكون نتيجة لحالة من عدم الرضا العام عن العروض المقدمة من الموردين المحليين . الجانب الأساسي في هذه المرحلة أن المشتريات الأجنبية تنفذ على أساس خاص ، وأن المعرفة حول المشتريات الأجنبية والخبرة بها محدودة للغاية .

تمثل المرحلة (3) مرحلة الشراء الدولي ، حيث تنظر الشركات إلى الأسواق من منظور دولي . تنتقل الشركات من المرحلة (2) إلى المرحلة (3) ، لأنها تتحقق من تحسينات الأداء الملفتة والتي تشتق من المصدر الأجنبي ونجاح الخبرة مع الشراء عبر الحدود . يقول مروجو النموذج : "المناقشة حول الاستراتيجيات السبّاقة للفعل

حول المصدر الدولي لا تحدث إلى أن تصل الشركات إلى هذه النقطة في العملية التطورية" ، في هذه الحالة ، تبحث الشركات بصورة نظامية في الأسواق الأجنبية عن موردين محتملين . يشبه التطور من المرحلة (1) إلى المرحلة (3) التطور في أشكال عمليات التصدير . في حالة التصدير ، تشرع الشركة في مباشرة التصدير غير المباشر ، وتنتهي إلى إنشاء وحداتها البيعية التابعة بالخارج . في حالة المشتريات الخارجية ، تندمج الشركة أولاً في أنشطة الاستيراد غير المباشر ، وفيما بعد ، قد تباشر الشركة أنشطة الاستيراد المباشرة ، بمعني الشراء مباشرة من المنتج الأجنبي . من المحتمل أيضًا أن تشرع الشركة في إنشاء مكاتب المشتريات الأجنبية لها في الخارج ، أو تستخدم وحداتها البيعية الخاصة كوحدات شرائية "عن بعد" .

فيما يتعلق بالمرحلة (4) تتحقق الشركات من المزايا الواضحة خلال تكامل وتنسيق أنشطة الشراء على المستوى الكوني . في هذه الحالة ، نجد أن متطلبات عملية إدارة مصدر المواد الخارجي كبيرة ، ومن ثم يجب أن يتوفر لدى الشركات ما يلزم من نظم المعلومات ، القدرات الشخصية ، وآليات التنظيم والتنسيق . هذه المشكلات تعتبر نمطية إلى حد ما ، مع المشكلات المتعلقة بالمرحلة الأخيرة من النموذج المشار إليه والتي تتحدث عن وحدات التصنيع بالخارج . لقد حلل بعض الباحثين العوامل المؤثرة على اختيار الموردين العالميين في مقابل المحليين في العقلية المحلية ، العقلية المغامرة ، والشركات ذات التوجه الدولي . انتهت هذه الدراسة إلى أنه بصرف النظر عن نمط الشركة ، تفضيلات الإدارة للمصدر الكوني ، والعميل الواحد ، فإن الاختيار يجب أن يتواءم مع الظروف التي تدفع الوحدات الفردية في اتجاه الموردين المحليين ولا مركزية اتخاذ القرار .

لقد دعّمت دراسات عديدة نموذج التدويل المشار إليه ، مع توصيات من البعض بإجراء تعديلات طفيفة . تبدو الخطوات الأولى في نموذج التدويل مغطاة جيداً ، بينما تعرضت المراحل الأخيرة في النموذج للنقد . بالنسبة لتدويل أنشطة الشراء ، فإن معظم الدراسات تركز على الدوافع أو الأسباب وراء تسيير المشتريات الدولية ، ولكن ليست هناك محاولة اتخذت لدراسة عملية التدويل بصورة واقعية ، الأكثر من هذا لم تتم مناقشة النتائج المحتملة ، إذا لم تُقدم الشركة على عملية التدويل .

أجرى باحثان دراسة مسحية في عام 1984 تناولت 26 شركة كبيرة في الولايات المتحدة . ركزت الدراسة على الأسباب وراء مشتريات الشركة من الموردين الأجانب ، ولماذا بدأت الشركة أساسًا الشراء من الخارج . كانت الأسباب للبدء في الشراء كالآتي : (مرتبة بحسب الأولويات)

1 - إمكانية تقديم أسعار أقل من الشركات الأجنبية عنها في حالة الموردين المحليين .

2 - الشركة دولية ولها توجهات دولية .

3 - المنتجات من الشركات الأجنبية هي الوحيدة المتوفرة في السوق .

4 - المنتجات من الشركات الأجنبية ذات جودة أفضل .

5 - التكنولوجيا المطلوبة متاحة فقط من الشركات الأجنبية .

6 - لتسيير تجارة مضادة .

بجانب هذه الحجج أكدت الشركات أيضًا على بديل العدد الأكبر من الموردين ، إثراء المنافسة بين الموردين ، والتعرض إلى سوق التكنولوجيا العالمي .

تدعمت الدراسة السابقة (1984) بدراسة أخرى في عام (1990) قام بها باحثان آخران على 80 شركة أمريكية كبيرة . في الدراسة الأخيرة ذكرت الشركات في أولوياتها : سعر المنتج الأقل ، الجودة المحسنة للمنتج ، مرونة أفضل للإنتاج ، وسهولة الوصول إلى التكنولوجيا الحديثة كأسباب أولية لتسيير الشراء الدولي .

مقارنة مع بعض النتائج في أدبيات سلوك التصدير . يوضح الشكل التالي دوافع الشراء الدولي .

**شكل رقم 7-1 : الدوافع الممكنة لعملية الشراء الدولي**

| | داخلية | خارجية |
|---|---|---|
| توقع الفعل | – أسعار أقل<br>– جودة محسنة<br>– التعرض للتكنولوجيا الجديدة<br>– الاتجاهات | – إمكانيات السوق الأجنبي |
| رد الفعل | – تخفيض الأخطار في الشراء . | – العروض من الموردين الأجانب .<br>– تدهور منافسة المورد المحلي . |

لقد تم الآن التعليق على دوافع توقع الفعل الداخلية . ومع ذلك يجب التركيز بأن الأسعار الأقل يمكن أن تسند ليس فقط إلى تكاليف الإنتاج بالخارج ، ولكن أيضًا إلى الأنشطة في الشركة المشترية حيث الاستغناء عن عدد من الأعضاء في السلسلة ، والشراء المباشر من المنتج الأجنبي ، ومن ثم زيادة الأرباح لبعض الأعضاء . من خلال تحليل السوق بالنسبة للمورد ، فإن الشركة المشترية تعيِّن موردين محتملين على الأساس الدولي . ومع ذلك ، قد تحولت حالات البعد (المادي وأيضًا الفكري) لتصبح حاجزًا في سبيل التعاملات المرنة ، حيث أن تحليل السوق في المفهوم التقليدي ليس من المحتمل أن يتم تسييره على نطاق واسع .

إن العروض المتزامنة من المورد الأجنبي ، قد تؤدي إلى إنجاز الشراء الأجنبي الأول ، يماثل أمر التصدير الأول في أدبيات سلوك التصدير . قد تكون الشركة المشترية أيضًا غير راضية عن العروض المقدمة من الموردين المحليين ، وهذا يؤدي إلى البحث عن موردين جدد على أساس دولي . في بعض الحالات قد لا يكون هناك موردون محتملون في السوق المحلي ، وهذا ما يدعو إلى البحث في مكان آخر . يشجع الجدل التقليدي في أدبيات الإدارة الشركات على توسيع استثماراتها على موضوعات مختلفة . فيما يتعلق بالمشتريات ، تكون الحجة النقاشية توسيع دائرة المشتريات لكي تضم موردين مختلفين في أقطار مختلفة (تعدد المصادر) . ومع ذلك ، يفترض أن هذا ليس دائمًا هو الوضع . ينصح بعض الباحثين بأنه من الأفضل أن توظف الموارد في إنشاء علاقات وثيقة بين المشتري - البائع (مصدر وحيد) . الموضوع الآخر يتمثل في استعداد الشركة المشترية لتسيير مشتريات أجنبية . تركز بعض البحوث التطبيقية على العقبات التي تواجه مباشرة الشراء الدولي (البعد ، اللغة ، الاختلافات الثقافية) . بصفة عامة ، قد تجاهلت معظم البحوث التطبيقية منظور البائع - المشترى ، ولم تعمل على تناول موضوعات مثل أي المشتريات أكثر احتمالاً لأن يتم تدويلها . سوف نتناول هذا الموضوع بتعمق .

• تصنيف مواقف الشراء

المشتريات الدولية داخل نماذج سلوكيات الشراء الصناعية التقليدية يجب تجاهلها إلى حد كبير . الأكثر من ذلك ، قد وجهت انتقادات إلى إطار التصنيف

طبقًا للطبقات الشرائية الأكثر استخدامًا ، لأنه لم يتضمن الأهمية المدركة للشراء .
إن المسألة الأساسية في رأي البعض هي تطوير حافظة مستندات ووقائع تمثل علاقات المورد مع طرق التفاعل المختلفة . تشتمل هذه المهمة الاستراتيجية على العديد من المشكلات الفرعية ، مثل القدرة على تقييم أي طرق تفاعل تكون "مثالية" تحت ظروف معينة . إن النظرة الاستراتيجية الشاملة لمجال الأنشطة الشرائية من منظور المشترى قد تم إهمالها ، وليس الشراء قاصراً على قرارات معزولة وعمليات تشغيلية قصيرة الأجل . يشير بعض الباحثين إلى أن الموردين يمكنهم :

- التأثير على الكفاءة الاقتصادية للشركة (تخفيض حجم المخزون) .
- التأثير على القدرة التنافسية للشركة (تحسين الجودة) .
- التأثير على إمكانية تكيف الشركة (سهولة وصول الشركة إلى الموارد التي لدى المورد وتوظيف هذه الموارد لصالح عملائها المعينين) .

لتحقيق هذا التأثير ، قد يقوم المورد بأدوار مختلفة تجاه الشركة المشترية . أكثر تحديداً ، يمكن أن يقدم المورد مزايا مختلفة للعميل . مزايا التطوير يمكن تحقيقها عندما يسمح للمورد بإجراء مهام البحوث والتطوير R&D . مزايا الترشيد يمكن تحقيقها عندما تنخفض تكاليف الإنتاج لأن الشركة تشترى من المورد بدلاً من التصنيع الذاتي . المزايا الهيكلية تتحقق من خلال العلاقات الملائمة مع الموردين .

النقطة المحورية هنا ، تتمثل في أي مواقف من المحتمل تطوير أنواع معينة من العلاقات . تقليديًا ، ينظر إلى المنتجات على أنها عامل رئيسي عند تحليل المواقف المختلفة ، ولكن قد حدثت مشكلات كبيرة لأن الكثير من تصنيفات المنتج ليست متكافئة . إن لعدم التأكد تأثير قوي على إدراك المواقف المختلفة . لقد استخدم عدم التأكد أيضًا كأداة لتصنيف حالات الشراء ، كما يقول بعض الباحثين الذين يقدمون الحجة على أن عدم التأكد المدرك في الشراء محصلة للآتي : (1) خصائص الموقف أو المشكلة الشرائية (2) خصائص متخذي القرار (3) خصائص السياق .

ومن ثم ، فإنهم يقترحون إضافة مستوى الخبرة وتكرار الشراء، ويفصلون بين أبعاد مختلفة من عدم التأكد يمكن أخذها في الاعتبار : عدم تأكد الحاجة ، عدم تأكد التقنية ، عدم تأكد السوق ، عدم تأكد القبول ، عدم تأكد التعامل . تتطلب هذه الحالات المختلفة من عدم التأكد إجراءات أو سلوكًا مختلفًا من جانب المشتري . على سبيل المثال ، في حالة وجود درجة عالية من عدم تأكد التعامل فإن المشتري سوف يتصل بموردين أكثر ، وفي حالة وجود درجة عالية من عدم تأكد الحاجة ، فإنه سوف يتم تفضيل الموردين المألوفين .

يحذر هؤلاء الباحثون من أن المحاولات السابقة لتفسير السلوك التنظيمي للمشتري من خلال أداة إدراك الخطر ، قد كان لها نتائج ضعيفة ، بسبب عوامل كثيرة ، من بينها تعقد أو تعدد أبعاد المصطلح . إنهم يدعون : "إن معظم التصنيفات الأخرى إما ضيقة جداً (نمط المنتج ، الاستخدام ، التنميط) ، أو مقترحة لأغراض أخرى ... أو أنها على درجة عالية من الصعوبة تجعل من المتعذر توظيفها ... لتوفير أساس لتصنيف الشراء" .

يجنِّب هؤلاء الباحثون المشكلة الرئيسية في تعريف مواقف الشراء على أنها استخدام مناهج إما أكثر تبسيطًا وإما أكثر تعقيداً . بدلاً من اقتراح بُعْد واحد محدد فإنهم يقترحون خمسة أبعاد أساسية ترتبط بالمنتج (الأهمية ، التعقيد ، الألفة ، الجدة ، والتكرار) وثلاثة أبعاد ترتبط بتفاعل المشتري - البائع (الألفة ، الاعتمادية ، وعمق التفاعل) . لقد وجدت إحدى الدراسات العملية تدعيمًا لأبعاد الأهمية ، التعقيد ، والجدة ، كأبعاد تصنيف .

في هذا الفصل ، قد تم اختيار التعقيد المدرك ، والأهمية المدركة للشراء كبعدين لتصنيف المواقف الشرائية . يتم تجزئة بعد الأهمية إلى الأهمية الاقتصادية ، أهمية المنتج النهائي ، أهمية الإنتاج ، وأهمية الميزة المحددة للشركة ، وأيضًا يجزئ بعد التعقيد المدرك إلى التعقيد الوظيفي ، تعقيد الاستخدام ، تعقيد التصنيف والتعقيد التجاري . استناداً إلى هذا يمكن إنشاء شكل 7-2 التالي :

شكل رقم 7-2 : مواقف شرائية مختلفة

| | إدارة المصدر | إدارة المورد |
| --- | --- | --- |
| درجة عالية من التعقيد المدرك | **الموقف** : عدد محدد من الموردين المحتملين مع المهارات المرغوبة ، ومنتجات عنق الزجاجة . **التركيز**: على السوق والتطور التكنولوجي . **معايير الأداء** : اعتمادية وموثوقية التوريد . **مستوى القرار** : المركزية . **المصدر** : أساسًا مصدر وحيد . **العلاقات** : تبعية مع بعض التنسيق . | **الموقف** : عدد محدد للبنود الاستراتيجية . **التركيز**: على البحوث والتطوير ، وتنسيق وثيق مع المورد ، و/أو إنتاج متكامل . **معايير الأداء** : فوائد متبادلة . **مستوى القرار** : المركزية . **المصدر** : وحيد . **العلاقات** : المشاركة استنادًا إلى علاقات اعتمادية . |
| | إدارة الشراء | إدارة المواد |
| درجة منخفضة من التعقيد المدرك | **الموقف** : العديد من الموردين المحتملين للسلع النمطية . **معايير الأداء** : انخفاض التكلفة المباشرة ، ونقل نمطي . **التركيز**: الكفاءة الوظيفية . **المصدر** : متعدد بين الموردين المحليين المفضلين . **مستوى القرار** : المركزية . **العلاقة** : الذراع الطويلة المستقلة مع موردين معينين . | **الموقف** : بعض الموردين المحتملين للبنود الفعالة . **معايير الأداء** : انخفاض التكلفة غير المباشرة ، ونقل متخصص . **التركيز**: تأمين التسليم ، وقاعدة التوريد . **المصدر** : مصادر متوازية . **مستوى القرار** : اللامركزية مع مركزية التنسيق **العلاقة** : بعض التضامن من خلال علاقات مستقلة |
| | درجة منخفضة من الأهمية المدركة | درجة عالية من الأهمية المدركة |

يجب ملاحظة أن الأبعاد نسبية ، ومن الصعب قياسها كميًا . في حالة الموقف الشرائي ، مثل نمط إدارة الشراء ، نجد أن الشركة المشترية سوف لا تقيم مثل هذه المشتريات بدرجة عالية ، وأن الشركة سوف تستخدم أقل عدد ممكن من الموارد في عملية الشراء ، مع تفويض معظم الالتزامات إلى مستوى أدنى في المنظمة . تعتمد الشركة على السوق في فرز المورد غير القادر ، وسوف لا تدرك أي دوافع

للبحث عن موردين أجانب ، ولكنها تستخدم أساسًا موردين محليين .

في المواقف الشرائية التي تدركها الشركة على أنها تمثل درجة عالية نسبيًا من الأهمية ولكنها ليست معقدة مثل الكميات الكبيرة أو التكرار (إدارة المواد) ، فإن الشركة تبحث عن المورد الذي لديه تشكيلة كبيرة أو القدرة على توريد الكميات المطلوبة بشروط مقبولة . تكون الشركة مهتمة بإثراء المنافسة بين الموردين للتأكيد على علاقة "الذراع الطويلة" ، وتفادي الاعتمادية الكبيرة على مورد واحد . ومع ذلك ، فإن الشركة تهتم أيضًا بالاتصالات الوثيقة مع السوق ، تمكن الشركة من متابعة التطورات الحديثة ، وعند الضرورة تتنقل بين الموردين المفضلين .

في كلا الموقفين تركز الشركة على الأوجه التجارية وأوجه التعاملات الشرائية مؤكدة على التكاليف المرتبطة بالشراء ، والتي تدفع الشركة إلى تفادي سلسلة الأعضاء مرتفعي التكاليف ، وتتعامل مباشرة مع المنتج على عكس الموقف الشرائي السابق ، حيث كانت الشركة مترددة في الذهاب إلى السوق الأجنبي . نجد أن الشركة في الموقف الأخير متلهفة للحصول على المزيد من العروض الجذابة لكي تختار من بينها .

إن المصانع الإنتاجية الحديثة عادة على درجة عالية من التخصص والتعقيد ، مما يجعلها حساسة للاضطرابات ؛ الأمن ، والدقة . أيضًا أوجه في غاية الأهمية في المواقف الشرائية المتعلقة بنمط المصدر . قد يتحقق هذا الأمن من خلال التعاقدات طويلة الأجل ، أو استخدام موردين على التوازي لاستقرار الاعتمادية . توضح إحدى الدراسات ، أنه كان هناك سبب من بين الأسباب للحصول على موردين أجانب في أن يتوفر لدى الشركة نوع من "حافظة" الموردين (أجانب ومحليين) للاعتماد عليها . ومع ذلك قد يكون للتخصص التأثير الذي يؤدي إلى تقلص عدد الموردين (الاختصاصيين) المتاحين ، وقد لا يكونون مقيمين في السوق المحلي .

في كثير من المواقف تكون الشركة المشترية على درجة عالية من الاعتماد على موارد من خارج التنظيم الداخلي . قد تكون الشركة مهتمة بأقلمة منتجاتها أو إنتاجها طبقًا لمنهج شركات أخرى ، وفي الدخول إلى مزيد من العلاقات التعاونية ، مثل مجالات البحوث والتطوير المشتركة ، نظم المعلومات ، أو التسليم طبقًا لمنهج

(في الوقت المناسب Just In Time) . لإنشاء هذه العلاقات التبادلية ، يلزم إجراء اتصالات متكررة . في حالة الشركات المشترية غير الخبيرة بالشئون الدولية ، فإن خلق علاقات وثيقة بين المشتري - البائع مع مورد أجنبي قد تكون صعبة بسبب البعد المادي والفكري بين أطراف العلاقات ، هذا إذا لم نذكر الاختلافات الثقافية .

في الموقفين الأخيرين من مواقف الشراء ، قد يتوقع المرء أن القرارات المرتبطة بالعلاقات لا تكون قاصرة على شخص واحد في كل تنظيم ، ولكن تتضمن "فريق عمل" في كلتا المنظمتين .

إن إدراك الموقف الشرائي كما يظهره شكل (7-2) سوف يتغير مع ذلك ، بمضي الوقت . إن الشراء الذي تدركه المنظمة المشترية في وقت معين بأنه على درجة عالية من التعقيد قد - استناداً إلى التعلم - يدرك فيما بعد على أنه على درجة عالية من التبسيط . قد يدرك شراء آخر على أنه في غاية الأهمية بالنسبة للشركة ، ولكنه بمضي الوقت يفقد أهميته ، على سبيل المثال ، بالنسبة للمنتج النهائي .

• المضامين

يتوقع نموذج التدويل المشار إليه أن الشركات سوف تزيد بالتدريج من معرفتها وخبرتها حول الأسواق الأجنبية . قد يتوقع المرء في حالة المشتريات الدولية أن تبدأ الشركة بحثها عن الموردين الأجانب المحتملين في المواقف الشرائية مثل "النمط الترشيدي" حيث أنه في هذا الموقف ، قد يكون هناك مزايا اقتصادية مباشرة للشركة المشترية . سواء كان هذا التحرك توقع فعل أو رد فعل ، فإن ذلك يعتمد على الخبرة التي قد حصلتها الشركة في مجالات تدويل أخرى ، مثل التصدير أو "الأحداث المحركة" ، مثل عرض مفاجئ من مورد أجنبي . في هذه الحالة قد لا تكون الدرجة المتدنية من التعقيد المدرك عقبة لتسيير بحث عن الموردين المحتملين والتفاوض معهم ، ولكن من المنطقي - طبقًا لنموذج التدويل المشار إليه - أن البحث سوف يجري في بلدان على صلة وثيقة بالشركة المشترية .

فيما بعد ، عندما تكون الشركة قد حققت خبرة مع النوع الأخير من المشتريات ، يحتمل أنها سوف تتقدم إلى المشتريات في موقف شرائي يحقق "النمط الآمن" . في هذا النمط ، تدرك المشتريات على أنها على درجة كافية من الأهمية لكي تتضمن

دافعًا للبحث عن موردين أجانب . ولكن هذا النوع من الشراء يتطلب درجة معينة من الخبراء بالأسواق الأجنبية ليتم تسييره بنجاح . على الجانب الآخر ، قد "يجبر" نقص الموردين المحتملين في السوق المحلي الشركة المشترية أن تجري بحثًا على أساس دولي . الفرصة بأن المشتريات في الموقف الشرائي القائم على "النوع الاقتصادي" يمكن تدويله ، فرصة ليست كبيرة ، وذلك بسبب نقص الدوافع والموارد التي تكون الشركة على استعداد لتوظيفها في هذا النمط من الشراء .

عندما تكون الشركة قد حصلت على المزيد من الخبرة ، وخاصة فيما يتعلق بتناول الاختلافات الثقافية ، فإنها تكون مستعدة لدراسة الموردين الأجانب (الشركاء) في المواقف الشرائية كما في حالة النمط التنموي . وحيث أن هذا النمط من العلاقات يربط بناء الثقة والمعرفة المتبادلة ، مع درجة عالية من الالتزام بالعلاقة ، فإن مثل هذه العلاقات تتجه إلى أن تكون مستقرة وأيضًا دينامية (فعالة) .

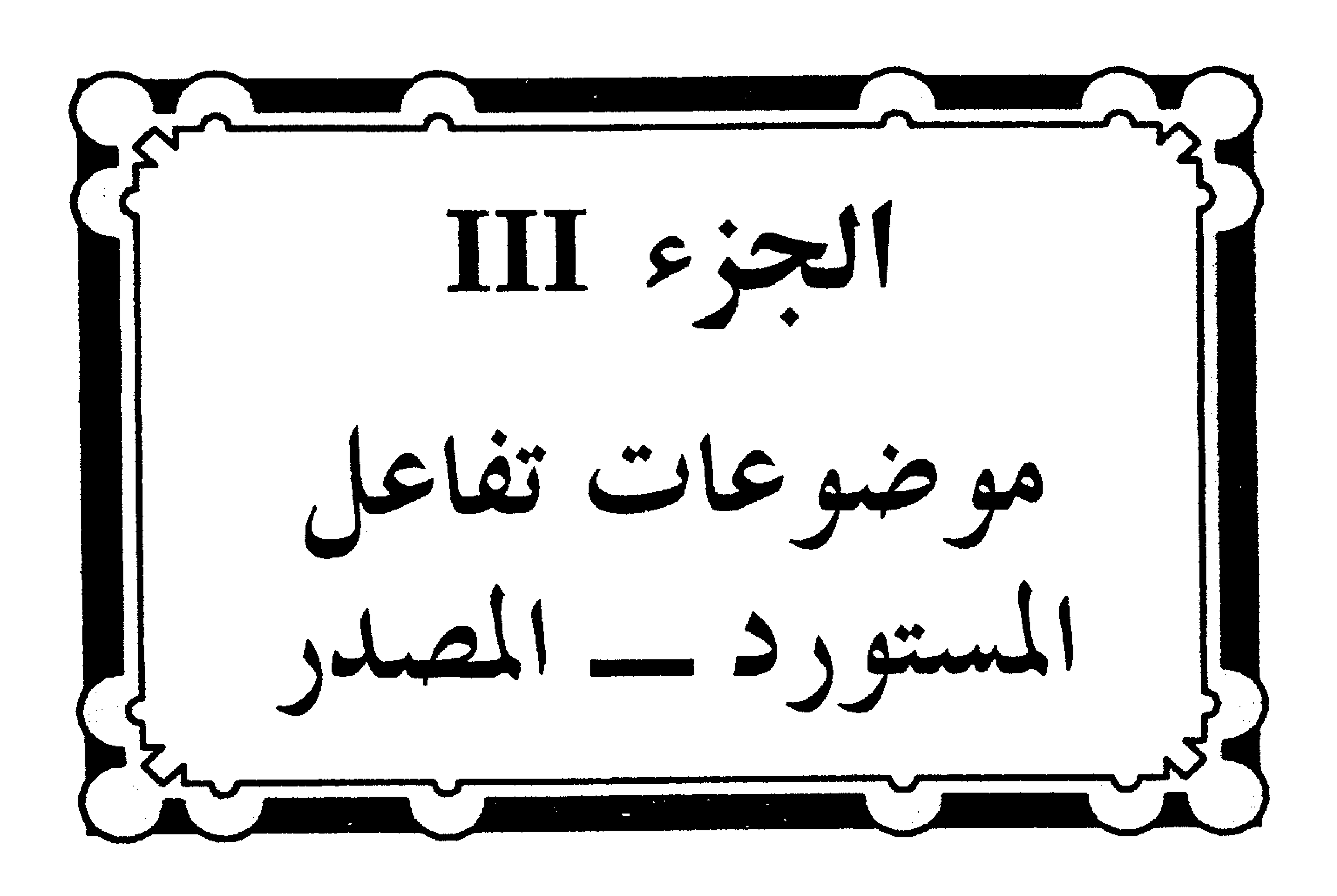
ومع ذلك . نجد أن الشركة المشترية تدخل في نسيج شبكة من علاقات العمل تتضمن شركات مختلفة . يعني هذا أن الفاعلين في شبكة العمل يكونون أكثر أو أقل نشاطًا وأن إنشاء علاقات جديدة ، وتطوير العلاقات القديمة ، كل هذا نتائج للتفاعلات بين الأطراف . يفترض بعض الباحثين أن الدخول في شبكة أعمال جديدة يتطلب كلاً من الدافع والموارد ، وربما يتطلب أن يجري عدد من الشركات التكيف والتعديلات اللازمة . قد تأتي مبادرة التدويل (الدخول في شبكة أعمال دولية) من شركات أخرى داخل الشبكة في بلد معين . ومع ذلك . قد تمتد شبكة الأعمال في بلد معين إلى ما وراء حدود هذا البلد ، وقد يكون لهذا الامتداد مضامين قوية لتدويل شركة معينة . يلاحظ هؤلاء الباحثون أنه "بالنسبة لتدويل الشركة ، فإن رأي شبكة العمل يفترض أن تدويل الشركة مبدئيًا تطرحه شبكة الأعمال التي هي أساسًا محلية ، كما في حالة التصدير . يعني الشراء الدولي أن الشركة تطور علاقات عمل في شبكة الأعمال اليدوية . يمكن تحقيق هذا من خلال :

- إنشاء علاقات في شبكات الأعمال الأجنبية الجديدة على الشركة (التوسع الدولي) .
- تطوير العلاقات في تلك الشبكات (الاختراق) .
- ربط الشبكات بدول مختلفة (التكامل الدولي) .

توصي إحدى الدراسات بإمكانية استخدام العلاقات كجسور إلى شبكات أخرى . إنها تفحص الأوجه الداخلة والخارجة في عملية التدويل . ومن ثم تفترض أن هناك إمكانية بأن عملية المدخلات يجب أن تسبق وتؤثر على تطوير أنشطة المخرجات ، وخاصة في المراحل الأولى للتدويل . ومع ذلك ، نجد أن الترابطات المتداخلة تعبر عنها أمثلة كثيرة في التجارة المتقابلة ومتطلبات التوازن .

تشير الدراسة السابقة أيضًا إلى أن مدخلات عملية التدويل قد تكون إما نتيجة مبادرة بحثية قام بها المشتري ، شاملة فحص مصادر أجنبية مختلفة ، أو في حالة أن المشتري ليس لديه الحماس ، قد يتولى المورد الأجنبي القيام بمثل هذه الدراسة من تلقاء نفسه . ومع ذلك ، فالأهمية الأكبر أن تحقق الشركة المشترية وصولاً سهلاً عبر التفاعل مع المورد الأجنبي إلى شبكة أعماله . من خلال شبكة اتصالاته ، قد يكون لدى المورد الأجنبي معلومات مهمة لعملاء الشبكة الأجانب من العملاء المحتملين ، المنافسين ، والطرق المناسبة لدخول الأسواق . ولذلك نجد أن المشتريات الأجنبية قد تستخدم كجسور استراتيجية إلى الأسواق والشبكات الأجنبية . يمكن أن تساعد هذه العلاقات الشركة على الدخول إلى شبكات من البلدان الأجنبية ، وفي نفس الوقت تقدم نفسها على أنها شريك جدير بالثقة . في بعض الحالات ، قد تجبر العلاقات القائمة في الشبكات المحلية الشركة المشترية على الذهاب إلى السوق الدولية . إذا طلب العميل المحلي بأن المورد يتتبع طلبه خارجيًا أو أن يُستخدم مورد خارجي من الباطن مفضل لديه ، فإن هذا سوف يمثل ضغطًا كبيرًا أو صغيرًا لتنفيذ مطالبه للحفاظ على أعمال الشركة داخليًا . إن مثل هذه الجسور يمكن أن تكون مهمة في كل من الخطوات الأولية إلى الخارج ، وفي الدخول المتتابع للأسواق الجديدة .

قد يضع هذا الشركة المشترية في مأزق . قد تشكل العلاقات الوثيقة مع المورد المحلي الأساس في تسيير الشركة لعمليات التصدير . ومن جانب آخر ، فإن إقامة علاقات وثيقة مع الموردين الأجانب قد تؤدي إلى شلل العلاقات القائمة بالفعل في الشبكة المحلية ، حيث أن الدخول في شبكات أجنبية جديدة ، وشبكات محلية قائمة قد تكون مهمة صعبة بالنسبة للشركة المشترية .



# الجزء III

# موضوعات تفاعل المستورد ــ المصدر



# الفصل الثامن

# تأثير الثقافة على عقد المصدر ـ وكيل الاستيراد

• التقديم

هيكل وديناميات قناة التسويق الدولي مجال ذو أهمية متزايدة في التسويق الدولي . توجد خمس استراتيجيات رئيسية متاحة للشركات الراغبة في الدخول إلى السوق الدولي . هذه الاستراتيجيات هي (1) التصدير (2) الترخيص (3) المشروعات المشتركة (4) عملية التشغيل التابعة (5) الاستثمار الأجنبي المباشر . يعتبر هيكل القناة التسويقية التي تستخدم وكيل الاستيراد ذا أهمية خاصة بسبب طبيعة العلاقة بين الأصيل – الوكيل . يعمل الوكلاء كوسطاء قناة لصالح المستورد أو المصدر . عادة ، يقيم الوكيل في دولة تختلف عن الدولة التي بها الشركة المصدرة . يضاف إلى ذلك ، أن الوكيل يختلف عن الموزع الذي قد تأتي معظم تصرفاته مشابهة للوكيل ، مع اختلاف جوهري في أن الموزع يأخذ لقب ملكية يرتبط بالبضاعة المشحونة ، ومن ثم سوف يدفع للمصدر قبل أن يبيع مثل هذه البضاعة إلى قناة التسويق الوسيطة التالية ، بينما لا يأخذ الوسيط لقبًا يرتبط بالبضاعة . لغرض المناقشة الحالية ، سوف ينصب اهتمامنا على وكلاء التوريد الذين يعملون نيابة عن الشركة المصدرة ، وليس لهم حق الملكية للبضاعة المصدرة . إن الوكيل طبقًا لهذه الظروف يعمل لدى المصدر كممثل لمصالحه في سوق معينة حيث تكون معرفة الوكيل ببيئة هذا السوق محورية لبناء قناة تسويق دولية ، ومن ثم فإن الوكيل المثالي يقدم معلوماته المتخصصة عن السوق إلى المصدر لكي يحصل على وكالة ويتصرف ، كما لو كان المصدّر نفسه موجوداً بالسوق .

يخلق موضوع "الوكيل المثالي" مجموعة أسئلة مهمة التي سوف يتعرض لها

هذا الفصل . لقد ركزت أدبيات التسويق الدولي على العوامل المؤثرة على اختيار دخول السوق والعلاقة بين أعضاء القناة التسويقية ، والتي درست أساسًا من منظور تحليل تكاليف التعاملات . من الأمور الجوهرية في سلوك الوكيل المثالي المنظور الذي تقدمه نظرية الوكالة Agency Theory . التي تأخذ إلى حد ما رأيًا مكملاً لتحليل تكاليف التعاملات عن طريق دراسة العلاقة بين الأصيل والوكيل ودور العقد ، عن طريق دراسة نوع التعاقد الأكثر كفاءة تحت مستويات مختلفة من عدم التأكد البيئي . ومن ثم ، فإن العقد - الأداة الرسمية لعلاقة الوكالة - الذي يخضع لشروط كثيرة أو الذي لا يصل بصورة ملائمة إلى طبيعة وظروف العلاقة يحتمل أن يحدث آثارًا سلبية تؤدي إلى عدم كفاءة تعاقدية . إن العوامل البيئية الخارجية (السياسية ، التداخل الثقافي ، القانونية ، والاقتصادية) غير الخاضعة لسيطرة الأطراف المتعاقدة قد تؤثر على بناء العقد ، الخصائص المعينة للشركة مثل الخبرة ، المصلحة الذاتية ، ثقافة الشركة ، أنواع المنتجات الداخلة في التعاملات قد تسبب أيضًا نتائج غير ملائمة بين المخرجات المرغوبة من الأطراف وتؤدى إلى تبديد للموارد النادرة وعدم كفاءة تعاقدية .

من وجهة نظر إدارية ، فإن الفهم الأفضل للتأثيرات البيئية الخارجية والخصائص المعينة للشركة وتأثيرها على العقد سوف يوفر فرصًا لتحسين الكفاءة التعاقدية . تؤثر هذه العوامل على تكاليف الوكالة ، وتحمل مضامين للكفاءة التعاقدية . سوف تظهر مكاسب الكفاءة في العقد في وفورات حقيقية في التكاليف بالنسبة للمصدر والوكيل ، والتي قد تخلق فوائد لأعضاء آخرين في سلسلة التوزيع وللعميل في النهاية . يقول أحد الباحثين الذي قد أجرى مسحًا حديثًا على أدبيات نظرية التعاقد : إنه حتى الآن لم يتم مخاطبة غير مجالين فقط من مجالات آلية الدخول إلى الأسواق الأجنبية من هذه الزاوية : الترخيص Licensing والاستثمار الأجنبي المباشر FDI . ومن ثم هناك فرصة للمساهمة في أدبيات نظرية التسويق والوكالة الدولية عن طريق تناول العلاقة بين المصدّر ووكيل الاستيراد . من الأمور ذات الأهمية الخاصة العلاقات التعاقدية التي تشكلت عن طريق الشركات بين الدول المتقدمة والدول حديثة التصنيع .

نحن نفترض في هذا الفصل أنه عندما تصاغ العقود عبر الدول بين مصدر ووكيل الاستيراد . قد يحدد السياق الثقافي صياغة وبناء العقد وكفاءة عقد الوكالة . عندما تحدث تبادلات داخل السياق الثقافي داخل شبكة الأعمال القائمة على الثقافة ، فإن هناك احتمالاً لتحقيق تكلفة وكالة منخفضة . احتمال تحقيق هذا في حالة سياق بين الثقافات المختلفة يحدث فقط إذا امتدت المحددات الثقافية "للسياق الثقافي داخل شبكة الأعمال" عبر الحدود الجغرافية . لأن تكلفة الوكالة المنخفضة تمثل التعاقدات الأكثر كفاءة ، فإن هذا الفصل يحدد عوامل متعددة تستند إلى الثقافة والتي قد تؤثر على الكفاءة التعاقدية .

• وكيل الاستيراد والعقد The Import Agent and The Contract

يجسد العقد بين المصدِّر ووكيل الاستيراد المهام المطلوب أداؤها والتزامات كل طرف . قد يكون العقد بين المصدّر ووكيل الاستيراد ضمنيًا (شفاهة) أو علنيًا (موثق) . شروط العقد الضمني شفهية ، ولذلك تكون مرونتها عالية ، وتعتمد على أن المصدّر لديه ثقة كبيرة في أن الوكيل سوف يتصرف على أكمل وجه لصالح المصدّر . تفترض الأدلة الواقعية من مقابلات أجريت مع الشركات المصدرة أن الشركات تستخدم غالبًا العقود الشفهية في حالة الصفقة الواحدة ، وغالبًا تقوم وثائق التعاملات مثل الأوامر المكتوبة ، فواتير الشحن ، والمستندات البنكية كعقود فعالة . على سبيل المثال ، تشكل العقود الضمنية نسبة صغيرة من إجمالي التعاملات في بعض الدول الإسلامية ، حيث أن العقود الضمنية مقيدة دينيًا وثقافيًا . العقود العلنية عبارة عن وثائق خضعت للتفاوض بصورة رسمية ، حيث تحدد شروط العلاقة بوضوح ، وتدون شروط الإنهاء والعقوبات .

تفترض نظرية الوكالة أنه يتم تعظيم كفاءة أو مثالية العقد فيما يتعلق بخدمات الوكيل وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوكالة . تعرف تكلفة الوكالة بأنها إجمالي تكاليف الرقابة (المعلومات سلعة يمكن شراؤها) ، تكاليف إصدار السندات ، تكاليف بنود العلاقة المتبقية (غير الموضحة) . التكاليف الرقابية هي تلك التي ينفقها الأصيل للرقابة على تصرفات الوكيل . تكاليف إصدار السندات والوثائق هي تلك التي تترتب على إقناع الأصيل للوكيل ينفقها لضمان عدم تعرض المصالح الرئيسية

للأذى ، أو أنها سوف يتم التعويض عنها إذا لحق الأصيل أذى من تصرفات الوكيل . أما خسارة بنود العلاقة غير الموضحة ، فهي مقياس لعدم الكفاءة ، تحدث بسبب التباعد بين أهداف الأصيل والوكيل ، وأيضًا مخرجات العلاقة بين الأصيل – الوكيل . إنها تصف النتائج المترتبة على بعد تصرفات الوكيل عن المثالية (في رأي الأصيل) وتظهر في التكاليف المالية لهذه العلاقة . ومن ثم ، عندما تكون كفاءة هذه العلاقة مرتفعة فإن خسارة البنود المتبقية سوف تكون قليلة . في التفاعل عبر الثقافات ، فإن التباعد في الخلفية الثقافية لأطراف التعاقد يحتمل أن يترتب عليه خسارة البنود المتبقية ، حيث وجود بعد كبير في المخرجات المرغوبة من العلاقات التعاقدية .

هناك نوعان من المشكلات تخلق عدم الكفاءة في التعاقد بين المصدر ووكيل الاستيراد . يطلق على الأولى الأخطار الأخلاقية Moral Hazard ، التي تقع عندما تتصادم أهداف وغايات المصدّر مع تلك المتعلقة بوكيل الاستيراد . تحدث المشكلة الثانية عندما يكون من الصعب التحقق من الأنشطة التي ينفذها الوكيل نيابة عن المصدّر . تظهر الأخطار الأخلاقية عندما لا تتفق جهود الوكيل مع متطلبات الأصيل ، كما في حالة الوكيل الذي يوافق على ترويج سلع المصدّر ولكن الوكيل يروج سلعًا مكملة بدلاً من ذلك . بينما قد لا يخالف هذا الشروط التعاقدية ، فإن تشابه المهام المطلوبة لترويج المنتج والحواجز الثقافية القائمة يجعل هناك صعوبة كبيرة أمام إدارة الشركة المصدرة في معرفة ما يفعله الوكيل . تقع المشكلة الثانية عندما يحجب الوكيل المعلومات عن الأصيل ، حيث ، على سبيل المثال ، يدعي الوكيل أن لديه خبرة صناعية خاصة ، ولكن لا يمكن التحقق من ذلك قبل أو بعد التعيين . تظهر هذه المشكلات بسبب عدم التطابق في المعلومات : المعلومات المتاحة لدى كل من الوكيل والأصيل مختلفة . يترتب على هذه المشكلات "تكاليف وكالة" والكثير من هذه التكاليف يتحملها المصدّر ما لم ينجح في نقلها إلى الوكيل .

يتعرض المصدّر (الأصيل) إلى مشكلات قبل وبعد التعاقد . مشكلات ما قبل التعاقد هي تلك التي يواجهها المصدر قبل عرض العقد على الوكيل ، ومشكلات ما بعد التعاقد هي تلك التي تقع بعد دخول العقد مرحلة التنفيذ . لقد أضاف أحد الباحثين مرحلة ثالثة حيث أورد : التفاوض ، المبادأة ، التطبيق ، والمراجعة .

يجب أن تكون الأخيرة عملية مستمرة بعد التطبيق . تعتمد طبيعة التفاعل بين الأصيل والوكيل في كل من هذه المراحل على العوامل البيئية مثل الظروف الاقتصادية، نشاط المنافسة ، التغيرات التكنولوجية ، وسلوك الوكيل ، الذي يمكن أن يتأثر بثقافة الشركة وثقافة البلد .

أثناء مرحلة المبادأة ، قد يبحث المصدرون عن الوكلاء المرتقبين عندما يقيّمون شركاء القنوات المحتملة ، ويدخلون في مرحلة المساومة والتفاوض ، والتي أورد لها بعض الباحثين خمس خطوات ، تنتهي هذه الخطوات بالاتفاق القانوني (العقد) الذي يتضمن حقوق ومسئوليات كل طرف ، وسوف يصبح ملزمًا قانونيًا . سوف يحيط بالعقد في هذه المرحلة خطر الاختيار العكسي (المشكلة الثانية) ، إذا حجب كل طرف المعلومات الحيوية عن الطرف الآخر . يأتي بعد ذلك مرحلة التطبيق ، حيث قد تم الوصول إلى الاتفاق والالتزامات التعاقدية يتم تنفيذها . أثناء هذه المرحلة يتم تبادل المنتجات والخدمات ، وتجري محاولات لتأثير كل طرف على سلوك الطرف الآخر . هنا احتمال لظهور السلوك الانتهازي ، وسواء يخلق الوكيل أو لا يخلق مشكلات الأخطار القانونية ، فإن ذلك سوف يتوقف على المرحلة التالية ، التي تراجع علاقة قناة التوزيع . أثناء مرحلة المراجعة ، سوف يراجع كل طرف ويعيد تقييم العلاقة في ضوء التكاليف والفوائد . سوف يعتمد قرار استمرار ، تغيير ، أو إنهاء العقد على مدى توافر الحلول البديلة (شركاء آخرين) ، وتكلفة الخروج والدخول إلى تعاقد آخر . تعتمد أيضًا مضامين الوكالة على القوة البيئية (المتغيرات الثقافية) السائدة في كل مرحلة تعاقدية .

- التأثير الثقافي على علاقة المصدّر - وكيل الاستيراد

من المعروف بصفة عامة ، أن ثقافة البلد ، والبناء السياسي ، والمناخ الاقتصادي والقانوني ، يشكل كل هذا القوى البيئية الرئيسية المؤثرة على أعضاء القناة التوزيعية . يتبع الأساس الكمي النظامي الذي قد يستخدم في تحليل التأثير الثقافي ذلك الباحث الذي قد عرف الثقافة على أنها "برنامج ذهني جمعي : إنها جزء من اشتراطنا التعليمي بأن نشترك مع أعضاء دولتنا ، منطقتنا ، أو جماعتنا ، وليس مع أعضاء دولة ، منظمة أو جماعة أخرى" بهذا التعريف يحدد الباحث أربعة أبعاد

ثقافية ، والتي تركز على الاختلافات بين جماعات البشر من خمسين دولة حول العالم وذلك بتصنيف نظم معتقداتهم وأنماطهم السلوكية . هذه الأبعاد الثقافية هي (1) الفردية مقابل الجماعية (2) بعد السلطة الصغير أو الكبير (3) تفادي عدم التأكد القوي أو الضعيف (4) الذكورة مقابل الأنوثة . تصف الفردية العلاقة بين الفرد وتفاعلاته مع المجتمع القائم ، إن أولئك الذين يحصلون على أعلى درجات هذا البعد هم دعاة الفردية (تتركز اتجاهاتهم وقيمهم على الفرد) . بينما الحاصلون على درجات منخفضة يعتبرون أنفسهم جزءاً من أعضاء الجماعة ، أو المجتمع . إن الأفراد من المجتمعات الذين لهم بعد سلطة مرتفع يميلون إلى قبول عدم المساواة في السلطة ، بينما من يحصلون على درجات منخفضة في هذا المقياس يميلون إلى تأييد المساواة . أولئك الذين من بلدان تحقق درجات عالية في تفادي عدم التأكد يكونون أكثر استعداداً لقبول عدم التأكد ويميلون إلى أن يكونوا أقل تأثراً بغموض المعلومات في اتخاذ القرارات . الأفراد من المجتمعات التي تحقق درجات عالية تفضيلاً للذكورة تميل إلى أن يكون لها اتجاهات تنافسية وانجازية وتفضل عدم المساواة بين الجنسين ، حيث الثقافة السائدة في صالح الذكور .

تم تطبيق التصنيف العلمي Taxonomy على تجمع الأسواق ، استناداً إلى الصفات المشتركة بين الأفراد على كل بعد من الأبعاد الأربعة السابقة . على الرغم من أن هناك مشكلات ملازمة في افتراض أن كل الأفراد متجانسون داخل المجتمع الثقافي يرى بعض الباحثين أن الخصائص المشتركة تجعل الجماعات الخاصة من بلدان مختلفة متجانسة نسبياً داخل التجمعات غير المتجانسة ، وتشير إلى طبيعة التأثيرات السائدة التي تشكل سلوك هؤلاء الأفراد . في دراسة أخرى لهذه المشكلة استخدمت أربعة أبعاد : الميكافيلية Machiavellianism (استعداد الفرد لاستخدام القوة) والدوجماتية Dogmatism (فرض الآراء عن طريق السلطة وبعد الفرد عن الأفكار الجديدة) ، موضع السلطة Focus of Control (شعور الفرد بالرقابة الذاتية ، بصفة عامة ، مرتبط بالعدوان في أولئك الذين يحصلون على أعلى الدرجات في هذا البعد) ، وتحمل الغموض Tolerance of Ambiguity (القدرة على العمل في بيئة غير مؤكدة) ، البعدان الأخيران متشابهان في إطار التصنيف العلمي .

كان باحثون آخرون قد استخدموا هذه الأبعاد كأساس لمقارنة قيم المديرين في دول مثل الصين ، هونج كونج والولايات المتحدة . لقد أظهرت درجات القدرة على تحمل الغموض أن مديري الولايات المتحدة حققوا أعلى مستوى ، تبعتها هونج كونج ثم الصين . في التفاعلات المتبادلة ، يميل المديرون الصينيون إلى الاعتماد إلى درجة كبيرة ، على الأساليب غير الرسمية لإحداث التأثيرات المرغوبة بدلاً من اللجوء إلى السلطة الرسمية ، ويعطون تركيزاً أكبر على العلاقات الشخصية ، بدلاً من العقود الرسمية القانونية . لقد طور المديرون في هونج كونج قدرة أكبر على التعامل مع حالات الغموض ، وهم أكثر استعداداً للتوجيه الذاتي مقارنة بالمديرين الصينيين . أيضًا قد وجد أن مديري هونج كونج أكثر عناية بأفراد إدارتهم من نظرائهم الصينيين . تفترض هذه النتائج بقوة عدم التجانس في التأثيرات الثقافية بين الدول المختلفة ، وهناك درجة من التثقيف في هونج كونج حيث تنشط تأثيرات المزيج الثقافي . إن المديرين الذين يستطيعون تحمل مستويات مرتفعة من الغموض قد يفضلون العقود الضمنية ، وقد يعتمدون على العقود غير الرسمية والأكثر مرونة ، بينما تلك الثقافات ذات المستويات الميكافيلية العالية قد تفضل استخدام العقود الرسمية . لقد طورت إحدى الدراسات سلسلة من الاقتراحات ، استناداً إلى أبعاد التصنيف العلمي (الفردية ، بعد السلطة ، تفادي عدم التأكد ، والذكورة) ، والتي تصف طبيعة العلاقات في قناة التوزيع . ويحاول هذا الفصل توسيع هذه الاقتراحات لتأخذ في اعتبارها مضامين عقد الوكالة في مرحلة من مراحل العقد ، حيث يكون مستوى كل بعد مرتفعًا أو منخفضًا كما في الجدول (1-8) .

يظهر الجدول (1-8) أنماطًا سلوكية تنطلق من أربعة أبعاد سلوكية والتأثير المحتمل على عقد المصدّر - وكيل الاستيراد . عندما يحصل المصدر على أعلى الدرجات في كل بعد من الأبعاد المتكونة ، فإنه من المحتمل أن يفضل المصدّر شروطًا تعاقدية علنية ، رسمية ، وأقل مرونة عنها في حالة حصوله إلى درجات أقل . يلخص الجدول (1-8) الظروف التي تواجه المصدر حيث تحصل شركة التصدير على درجات عالية أو منخفضة على كل بعد من الأبعاد ،

جدول (8-1) : خصائص الشركة الثقافية استناداً إلى أبعاد الجماعات الثقافية كما جاءت في التصنيف العلمي

| البعد الثقافي عند الحصول على (أعلى) الدرجات في كل مرحلة من مراحل العقد | الظروف التي تواجهها الشركة المصدرة | المضامين التعاقدية للوكالة |
| --- | --- | --- |
| **الفردية** | | |
| المبادأة | البحث عن تكاليف المعايير الموضوعية ، مصالح ذاتية قوية . | البحث المتزايد حول التكاليف ، يرفع مستوى التكاليف التعاقدية . |
| التطبيق | صراع أكبر وفرصة حلول أقل . | المخاطرة بمشكلات أخلاقية . |
| المراجعة | ادعاء النجاح لذاتها ، ولوم الشريك في حالة الخسارة . | أخطار خسارة البنود غير الموضحة . |
| **بعد السلطة** | | |
| المبادأة | الرغبة في ممارسة المزيد من السلطة في التفاوض . | تكاليف بحث عالية . |
| التطبيق | استخدام القهر ، محاولة فرض الإجراءات . | قد تتصاعد تكاليف الوكالة بسبب المصروفات الرقابية . |
| المراجعة | يؤدي القهر إلى نتائج غير مرضية . | قد يترتب على العلاقة غير المستقرة مخرجات تعاقدية ضعيفة ، المكافآت المرتبطة بالمخرجات تزيد الكفاءة . |
| **تفادي عدم التأكد** | | |
| المبادأة | طلب المعلومات الصعبة مثل الأداء السابق من الشريك المحتمل . | زيادة فرص ظهور المشكلات إذا حجب الوكيل المعلومات . |
| التطبيق | التبادل الرسمي للسلع والمعلومات . | تزيد الكفاءة التعاقدية عن طريق حوافز المخرجات . |
| المراجعة | الرقابة على الأحداث ، إسناد الأداء المتكرر إلى شريك القناة . | قرار الاستمرار أ، فسخ التعاقد يتوقف على التكاليف/الفوائد . |
| **الذكورة** | | |
| المبادأة | مزيد من التأكيد والإقدام ، التركيز على الموضوعات المالية . | ارتفاع في خسارة البنود غير الموضحة ، التزامات يصعب تحقيقها . |
| التطبيق | صراع مرتفع ، وتعاون ضعيف . | تكاليف رقابة عالية بسبب مشكلات أخطار أخلاقية . |

| البعد الثقافي عند الحصول على (أعلى) الدرجات في كل مرحلة من مراحل العقد | الظروف التي تواجهها الشركة المصدرة | المضامين التعاقدية للوكالة |
|---|---|---|
| المراجعة | تقييم متشدد للمخرجات التعاقدية . | تزداد الكفاءة استناداً إلى مكافأة المخرجات . |

## جدول (8-1) - تابع

| البعد الثقافي عند الحصول على (أقل) الدرجات في كل مرحلة من مراحل العقد | الظروف التي تواجهها الشركة المصدرة | المضامين التعاقدية للوكالة |
|---|---|---|
| **الفردية** | | |
| المبادأة | يختار عضو القناة المحتمل على أساس شخصي . | أخطار أخلاقية وصعوبة مراجعة . |
| التطبيق | النظر إلى الشريك كعضو في جماعة ، الوساطة لحل الصراع ، قدرة أكبر على التحمل . | تعتمد على دقة المعلومات الميسرة . |
| المراجعة | اعتبار الخسائر والنجاحات نتيجة الجهود المشتركة . | هيكل للتحفيز يستند إلى المخرجات لزيادة الكفاءة . |
| **بعد السلطة** | | |
| المبادأة | تستند إلى اهتمامات بالعدالة الشاملة . | تكاليف تعاقدية عالية بسبب طول وقت التفاوض . |
| التطبيق | اتصالات أكبر – وجهاً إلى وجه ، وقرارات استشارية . | عدم استقرار مرتفع في العلاقة في حالة عدم توازن كبير في السلطة . |
| المراجعة | إذا كانت منخفضة فإن السلطة المتعلقة بالشريك قد تؤدي إلى عدم رضا . | تكاليف تعاقدية مرتفعة وانخفاض في الكفاءة . |
| **تفادي عدم التأكد** | | |
| المبادأة | الاستعداد للتعامل مع وكلاء ذوي خبرة أقل . | فرصة لظهور أخطار أخلاقية وصعوبة مراجعة . |
| التطبيق | ظروف تعاقدية مرنة . | انخفاض تكاليف الوكالة عن طريق مرونة كل الأطراف ، وإلاّ حدث الارتفاع . |
| المراجعة | عملية مرنة ومتخصصة . | تكاليف تعاقدية منخفضة ، إذا كانت جزءاً من كيان متجانس (ثقافة داخلية) . |

| البعد الثقافي عند الحصول على (أقل) الدرجات في كل مرحلة من مراحل العقد | الظروف التي تواجهها الشركة المصدرة | المضامين التعاقدية للوكالة |
|---|---|---|
| الذكورة | | |
| المبادأة | مساومة جماعية ، أقل عدوانية . | فرصة للاختيار العكسي في حالة حجب المعلومات . |
| التطبيق | التركيز على بناء العلاقة ، وجعل الصراع منخفضًا . | التكاليف الرقابية منخفضة . علاقات طيبة مع الشريك . |
| المراجعة | ميل أكبر لاستمرار العلاقة ، حتى إذا كانت النتائج النهائية توقعاتها ضعيفة في الأجل القصير . | احتمال ارتفاع التكاليف التعاقدية . بناء علاقة جديدة تتوازن مع احتمالات ارتفاع التكاليف . |

والمضامين المتعلقة بعقد الوكالة في كل مرحلة من العملية التعاقدية . على سبيل المثال ، عندما يحصل المصدّر على درجات عالية على بعد "الفردية" (انظر الصف الأول في الجدول 8-1) ، من المحتمل حدوث تكاليف بحثية عالية تقوم على معايير موضوعية أثناء مرحلة المبادأة . هناك احتمال أكبر للصراع أثناء مرحلة التطبيق ، إذا كان التعامل مع شركة حاصلة على درجات منخفضة على هذا البعد ، مع فرصة ضعيفة للحل . أثناء مرحلة المراجعة ، من المحتمل أن تنسب الشركة المصدِّرة النجاح إلى نفسها ، وتوجه اللوم في حالات الفشل إلى وكيل الاستيراد . المضامين بالنسبة للمصدّر أثناء مرحلة المبادأة ، قد تحدث تكاليف الوكالة العالية بسبب المصروفات الضخمة على المعلومات التي تسعى إلى تحديد إذا ما كانت أهداف المصدر تتناسب مع تلك الخاصة بوكيل الاستيراد . أثناء مرحلة التطبيق حيث قد يحدث الصراع ، قد يتسبب الوكيل في مشكلات أخطار أخلاقية عندما تتباعد أهداف المصدر وأهداف الوكيل . أثناء مرحلة المراجعة ، قد يكون هناك مشكلات خسائر عدم وضوح المشكلات المتبقية لأن المخرجات التعاقدية تصبح معروفة لدى الطرفين ، وقد ترتفع تكاليف المعلومات اللازمة لمراجعتها . أخذاً بمنظور نظرية الوكالة ، فإننا نأخذ في الاعتبار رؤية المصدّر ، بدلاً من ظروف تقاطع الأبعاد ، حيث يواجه المصدر وكيلاً للاستيراد بدرجات مختلفة على مقياس الأبعاد . من المعروف ، إنه طبقًا لهذه الظروف قد تختلف المضامين التعاقدية .

يوجد اعتباران يتبعان هذا . أولاً ، من النادر - إذا وجد - الحصول على درجات ثقافية عالية في كل الأبعاد . ثانيًا ، إن التداخل في العلاقة التعاقدية بين الأطراف المرتفعة على بعض الأبعاد والمنخفضة على البعض الآخر ، من المحتمل أن تكون أقل قابلية للتنبؤ بسبب تعدد الترابطات الممكنة بين أطراف التعاقد ، بينما تكون المخرجات من مثل هذه التفاعلات مختلفة عن التوقع ، فإن الإطار السابق يوفر الخطوات الأولى لتطوير نموذج يصف بناءً تحفيزيًا قد يكون أكثر كفاءة ، إذا أخذنا في الاعتبار التأثيرات الثقافية المرتبطة بالعقد .

قد تسمح لنا هذه النتائج بافتراض أن العلاقة التعاقدية بين مصدّر من الولايات المتحدة ووكيل من الصين ، قد تكون المبادأة غير رسمية إذا كانت الإدارة الأمريكية هي صاحبة المبادرة . عندما يصل العقد إلى مرحلة التطبيق ، من المحتمل أن يكون على درجة عالية من الرسمية وموثقًا بصورة واضحة . من المحتمل أن تكون التكاليف التعاقدية مرتفعة في هذا التفاعل بسبب عدد مواد التعاقد المطلوب التفاوض حولها ، وأيضًا قد تكون التكاليف الرقابية مرتفعة . من المحتمل أن تكون فرص زيادة الكفاءة التعاقدية محدودة في المراحل المبكرة ولكن يمكن أن تتحسن عندما تستقر العلاقة . تفترض نتائج موضوع البعد الرقابي بان مديري جمهورية الصين الشعبية تكون درجاتهم أعلى بصورة ملحوظة من مديري الولايات المتحدة الأمريكية ، وهذا يشير إلى أنه بينما شروط العقد قد تكون صارمة غير أن المديرين الصينيين يحتمل أن يكونوا أكثر استجابة لمطالب المعلومات بما يحقق تكاليف رقابة منخفضة ، ومن ثم كفاءة عقد محسنة . ومع ذلك يمكن أن تعقّد القوى الثقافية البيئية هذا التفاعل .

- **شبكات الأعمال الثقافية**

لقد ذكر سابقًا أن العلاقات الشخصية تقوم بدور مهم في عملية التبادل التسويقي . يفترض بعض الباحثين أن المجتمعات المنخفضة في مقياس بعد "الفردية" ينظرون إلى شريك قناة التوزيع كعضو في جماعتهم أو مجتمعهم (حيث هنا علاقة شخصية) ، أو أن الشريك يختار لكي يمكن التعامل معه من هذا المنطلق . يقدم أحدهم مثالاً عن العاملين الذين يتم اختيارهم ، الذين لديهم التزام مماثل لهدف مشترك في الشركة الذين يعرفهم "كزمرة" أو طائفة . في حالة وجود مثل هذا الغرض المشترك أو

مجموعة من القيم تسود الجماعة ، فإن الحاجة إلى استخدام أساليب إشرافية وآليات تقييم عالية التكلفة سوف تنخفض ما دام المدير واعيًا بأن العمال يحاولون تحقيق الهدف الصحيح . الثقافة مختلفة عن الزمرة أو الطائفة ، في أنه حيث توجد القيم المشتركة وعمليات التنشئة الاجتماعية داخل الوحدة السياسية فإنها تعرف كثقافة . حيث تحقق علاقة المصدّر - وكيل الاستيراد مكانة الزمرة ، فإن أعضاء المشاركة يكون كل منهم أكثر تحملاً لأداء الآخر لأنه يمكن افتراض أن كلا الطرفين يناضل من أجل المصلحة المشتركة لكل منهما . تحت هذه الظروف يحتمل أن مشكلات الأخطار الأخلاقية وصعوبات المراجعة تكون أقل كثيراً .

يمكن استخدام التصنيف العلمي السابق مع الدول المختلفة أيضًا ، على سبيل المثال ، على مقياس من بعدين اثنين مثل انخفاض "الفردية" وارتفاع "بعد السلطة" . إن الأقطار التي يمكن تجميعها في فئة واحدة هي هونج كونج ، ماليزيا ، كوريا ، تايوان ، وبلدان عديدة من أمريكا الجنوبية . في الدول الآسيوية ، تحظى العلاقات الشخصية في اليابان ، كوريا ، والصين الشعبية باهتمام متزايد في مفاوضات الأعمال . تصف إحدى الدراسات طبيعة الاختلاف بين اليابان ، كوريا والصين الشعبية ، وتفترض وجود شبكة أعمال تقوم على الثقافة التي يمكن أن تكون مؤثرة في التعاملات التجارية أكثر منها في حالة التبادلات بين المستهلكين . توصف طبيعة العلاقات على أنها تركيز ولاء للجماعة يطلق عليها (Wa) في اليابان ، بينما يكون التفاعل في كوريا بين طرفين لهما منزلة اجتماعية غير متساوية يطلق عليها (Inhwa) ، والتفاعل بين المواطنين الصينيين عبارة عن تبادل بين شخصين يطلق عليها (Guanxi) ، التي تعتبر مختلفة عن الحالتين السابقتين .

يوضح الجدول (8-2) التالي هذه العلاقات .

جدول (8-2) بناء العلاقات الشخصية في اليابان وكوريا وجمهورية الصين الشعبية

| البلد | العلاقة | طبيعة العلاقة |
| --- | --- | --- |
| اليابان | Wa | - التركيز على إجماع وولاء الجماعة .<br>- يستفيد العضو بعد أن تستفيد جماعته من الأنشطة .<br>- منظور طويل الأجل . |

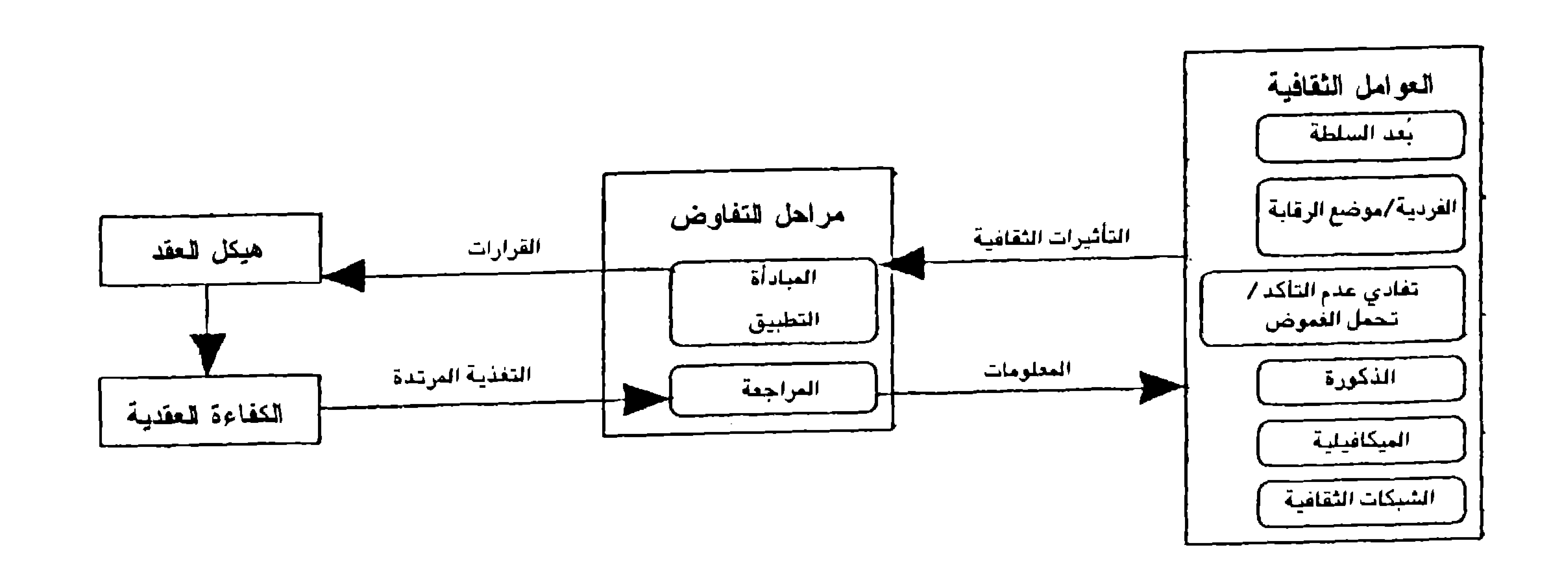
| البلد | العلاقة | طبيعة العلاقة |
|---|---|---|
| كوريا | Inhwa | - الانسجام بين الأطراف غير المتساوية . الربط بين شخصين أو أكثر غير متساويين في المرتبة والسلطة .<br>- تعبر الروابط بسهولة حدود الشركة .<br>- توصف ثقافة الشركة بأنها "إدارة الزمرة أو الطائفة" .<br>- الروابط الأسرية تأتي في مقدمة كل الروابط الأخرى . |
| الصين | Guanxi | - علاقات خاصة بين شخصين يتبادلان الود .<br>- علاقة مصالح - تدوم ما دامت مربحة - قد تحدث تغيرات سريعة في العلاقة .<br>- لا توجد دلالة أو مضامين للجماعة .<br>- مرتبة منافع - تبادل المنافع يسبق الأعضاء . |

إن العقود تحت (Wa) تشبه العقد الضمني ، حيث أنها ترى بصفتها اتفاقات شخصية ، ومن ثم فهي مرنة ومتغيرة طبقًا للظروف . قد تستمر العقود تحت (Guanxi) ما دامت الظروف لم تتغير ، وأي تغيرات يحتمل أن تأخذ الأولوية على كل الاتفاقات السابقة . يظهر الاختلاف بين (Guanxi) و (Wa) ، على أنه تحت (Wa) تعتمد العقود على سياسات الشركة الناقدة في ذلك الوقت ، وتبقى هذه العقود قائمة ما دام الأفراد الذين تفاوضوا بشأنها لا يزالون يمارسون تأثيراً كافيًا في منظماتهم ، بينما الوضع تحت (Guanxi) ، فإن التغيرات قد تحدث في العقد نتيجة تغيرات في البيئة ، وليس بسبب تأثير الأفراد . تحت (Inhwa) ، نجد أن العقود ليست مجرد وثائق تنص على الالتزامات والحقوق المتبادلة . إنها مدعمة بواسطة كرامة القائمين على تصميمها . إن نوايا الأطراف أكثر أهمية من البنود التعاقدية . لهذا السبب ، فإن التفاوض وإعادة صياغة العقود مسائل متوقعة ومن ثم يمكن أن تحدث في أي وقت . التغيرات بين الثقافات الثلاث دقيقة جداً . وقد لا تكون واضحة لأي طرف خارج الثقافة . إن مضامين (Wa, Guanxi, Inhwa) على عقد الوكالة مزدوجة التأثير ، تحديداً تلك التي تحدث من التغيرات داخل الثقافة وأيضًا التغيرات بين الثقافات .

عندما يحدث تغيير بين الثقافات يتناول طرفًا ذا درجة منخفضة على "بُعد السلطة" وآخر ذا درجة مرتفعة على "بعد الفردية" قد يكون المطلوب عقداً مرنًا الذي يستلزم تكرار إعادة التفويض ، وتحدث تكاليف مشتركة ومرتبطة في المراحل المختلفة لعملية التعاقد . بهذا التبادل قد ترتفع تكلفة الوكالة . في سياق التغيرات داخل الثقافة ، تكون الطبيعة المرنة لشروط العقد مفهومة لدى الطرفين ، ومن ثم تنخفض التكاليف : "لا يجرؤ أي طرف في علاقة التعاقد على مضايقة الآخر" - كما جاء في إحدى الدراسات . ليس من السهل توقع التأثير في حالة التزاوج بين التغيير داخل الثقافة والتغيير بين الثقافات (على سبيل المثال ، مصدّر أمريكي يشترك في تبادل مع وكيل استيراد صيني) . قد يكون الوكيل الصيني قادراً على الإبقاء على تكاليف العقد منخفضة ، ناتجة عن تكاليف بحثية منخفضة لإنشاء شبكة توزيع في البيئة الأجنبية . كيف سوف يتم ترجمة هذا إلى عقد الوكالة مع المصدر الأمريكي سوف يعتمد على إذا ما كان الوكيل الصيني يستطيع أو لا يستطيع أن يمد شبكة أعمال ثقافته إلى المصدر الأمريكي ، ويعامل المصدر كجزء أو عضو في الجماعة ، (عضو شرف في شبكة الأعمال الثقافية) . يوضح الشكل (8-1) التالي المناقشة السابقة التي تلخص الأبعاد الثقافية التي وردت في التصنيف العلمي سابقًا (الهيكل التعاقدي والكفاءة التعاقدية الناتجة التي تشكل المتغيرات الأساسية في النموذج) .

قد يختلف تأثير الأبعاد الثقافية على الهيكل والكفاءة التعاقدية استناداً إلى مراحل التفاوض . في خلال فترة تعاملات المصدّر - الوكيل ، من المحتمل أن تحدد التأثيرات الثقافية القرارات الإدارية في العملية التعاقدية ، وتظهر مكاسب أو خسائر الكفاءة الناتجة في شكل التغذية المرتدة للمعلومات في عملية المراجعة التعاقدية ، والتي قد تؤدي إلى تعديلات في هيكل العقد . في هذه الطريقة ، قد توضع مجموعة من الديناميات التعاقدية . تتوفر الفرصة لكل من المصدر ووكيل الاستيراد لكي يتعلمان من العملية التبادلية . في حالة وجود تغذية مرتدة إيجابية قد تظهر فرص زيادة الكفاءة التعاقدية .

شكل رقم (8-1) التأثيرات الثقافية على هيكل العقد والكفاءة العقدية



• تطوير الاقتراحات

من الواضح أن هذا النموذج المشار إليه يميل بشدة ناحية المثالية ، ويفترض حالة من شبكة أعمال داخل الثقافة Intercultural Network . قد ينتج عن (Guanxi) مبالغة في الالتزامات بين أطراف التبادل ، حيث قد تأخذ "إعادة الدفع" أشكالاً تعمل على التوفيق بين القوانين التي تتعدى الحدود السياسية وتخلف تعاملات ذات تكاليف عالية حيث تحاول الإدارة التحرر من هذه الالتزامات . ومع ذلك ، من المناسب دراسة هذا النموذج في شكل مبسط قبل تقديم التأثير الأكثر تعقيداً من خلال الفحوص الواقعية . تشير الدراسات الواقعية التي تناولت التغيرات بين الثقافات أن بعض هذه التغيرات تحدث في نمط التفاوض ، كما حدث مع المديرين الصينيين حيث تأثروا بالثقافة الغربية في منهجهم إلى حد بعيد . بينما ليس ضرورياً افتراض أن نمط التفاوض تحدده الثقافة بالكامل ، ومن ثم ، فإن المضامين الثابتة وغير القابلة للتغيير في العملية التعاقدية تبدو واضحة من تأثيرات شبكات الأعمال الثقافية . يسمح لنا فحص الدراسات الواقعية بتطوير خمسة اقتراحات لعقد الوكالة . يبدو أنه ليس هناك دراسات تركز على علاقة ما بعد التفاوض . وبالتالي ، فإننا سوف نبني اقتراحاتنا من البرهان العملي الذي يختبر مرحلة ما قبل التعاقد ، ويستنتج منها المرحلتين التاليتين كأساس للبحوث المستقبلية .

قامت الدراسة التي نحن بصددها في عام (1989) بمسح عينة من 50 متعاملاً تجارياً في هونج كونج الذين توجد مكاتبهم في الولايات المتحدة ، أوروبا ، واستراليا . أظهرت النتائج من صحيفة استبيان Questionnaire صممت للكشف عن العوامل التي ساهمت في مخرجات التفاوض الناجحة أو الفاشلة عند التعامل مع الصين الشعبية ، أن العوامل المرتبطة بالمنتج كانت مساهمتها أكبر في المخرجات الناجحة مقارنة بالعلاقات الشخصية ، ممارسات الأعمال ، وعوامل العادات الاجتماعية ، وكان قد تم تقييمها على أنها ذات أهمية معتدلة . منهج "الصديق القديم" ، الذي يؤسس التفاوض على العقود القائمة ، جاء تقييم أهميته منخفضاً . كانت العوامل الأكثر أهمية والتي ساهمت في المخرجات الفاشلة ترتبط بالموضوعات المالية ، بينما عوامل العلاقة الشخصية مثل معرفة أي "أصدقاء قدامى" ، انهيار

حالات الاتصال ، ونفاد الصبر لدى الفريق الصيني ثم تقييمها على أنها معتدلة الأهمية . قد قيّمت عوامل أخرى منخفضة الأهمية مرتبطة أيضًا بالثقافة مثل اختلافات ممارسة الأعمال ، أنماط التفاوض ، والعادات الاجتماعية . الحركة الصاعدة التي تستحق الملاحظة تتمثل في "الأصدقاء القدامى" من منظور إسهامها في النجاح (أهمية منخفضة) إلى حيث أن غيابها (أهمية معتدلة) يساهم في الفشل ، والتي تفترض أن هذا العامل قد يساهم أكثر في المخرجات العقدية مما قد يكون المستجوبون على دراية به . يتم تفسير هذه النتائج بأن المفاوضين الصينيين عندما يحصلون على خبرة أكبر يزداد تركيزهم على المنتج والعوامل المالية .

هذه الاستنتاجات تتفق مع دراسة أخرى (1991) تفترض أنه منذ الأيام الأولى لسياسة الباب المفتوح في الصين ، حيث كانت العلاقات مهمة للمديرين الصينيين الذين ليس لديهم ألفة مع البلدان الأجنبية ، فإن تبادلاتهم الحديثة مع الشركات الأجنبية تميل إلى أن تكون أكثر ، عندما يكتسبون مزيدًا من الخبرة . يقدر أحد الباحثين بتحفظ ، أنه منذ عام 1987 ، قد حدث على الأقل 7000 مفاوضة مع شركات أجنبية . تظهر أيضًا دراسة (1991) أنه بينما تكون العلاقات لا تزال في غاية الأهمية في التبادلات بين شركات أوروبا ، الولايات المتحدة ، واليابان ، فإنه يبدو أن مساهمتها ليست أكثر من القيمة المتعلقة بالتعاملات السابقة ولا تضيف جديدًا إلى حزمة المنتج والخدمة .

بينما تكون هذه الاستنتاجات مهمة من وجهة النظر السابقة للتعاقد ، ماذا إذن عن مخرجات ما بعد التعاقد والعلاقات الثقافية الداخلية ؟ تقترح دراسة (1991) السابقة من استنتاجاتها أن تلك التبادلات داخل النظام الصيني مختلفة تمامًا عن تلك التي توجد خارجه . توسيع مناقشتنا السابقة حول (Guanxi) التي تصف التغيرات التي تقوم على العلاقات الشخصية ، فإنه من الممكن أن التبادلات الداخلية بين وكيل الاستيراد الصيني وشبكته القائمة على (Guanxi) ، والتي تعني أن الوكيل يتمتع بتكاليف بحث منخفضة ، وتكاليف رقابة منخفضة استنادًا إلى معرفته السابقة بتبادلات الشركاء والتوافق الكبير في الهدف الموجود بين الأطراف ، يعني أن كلا الطرفين يرغبان في مخرجات تعاقدية مماثلة . بالنسبة للتبادلات في سياق بين

الثقافات ، بين وكيل الاستيراد الصيني ، والمصدر الأمريكي أو الاسترالي (كلاهما منخفض في بعد تفادي عدم التأكد ، ولكنهما مرتفعان في بعد السلطة عن أولئك الذين من الشركات الآسيوية) خارج الشبكة الثقافية ، هناك سبب ضعيف للاعتقاد بأن الوكيل سوف يتصرف بصورة بعيدة عن الانتهازية تجاه المصدر . "الكارت الرابح" هنا أن يكون التبادل بين مصدّر صيني ومغترب صيني الجنسية له ثقافة تنتمي إلى بلده الأصلي – الصين . من مراجعتنا لأدبيات هذا الموضوع ، قد نفكر بأن هذا الارتباط الثقافي قد يؤدي إلى علاقة (Guanxi) ، وأن بناء هيكل قناة توزيع بين الدول عوملت كامتداد للشبكة الثقافية الخاصة بالوكيل . في هذه الحالة ، نجد أن التعاقد في مراحل تطبيقه ومراجعته قد يوصف بتكاليف رقابة عالية ، وانتهازية وكيل منخفضة . تسمح لنا هذه الخلفية بصياغة خمسة اقتراحات محتملة وقابلة للاختبار .

- **الاقتراح (1)** : قد تتحدد صرامة أو مرونة العقد عن طريق قدرة أحد الأطراف أو كليهما على تحمل الغموض ، وعن طريق انخفاض الميكافيلية .

تحتاج العقود الصارمة (العلنية) أن تكون ذات كفاءة في مرحلة التفاوض المبكرة ، بينما العقود المرنة (الضمنية) لديها القدرة أن تزيد من كفاءتها أثناء مراحل التطبيق والمراجعة .

- **الاقتراح (2)** : إن الوكيل المهم الذي يعمل داخل شبكة أعمال تقوم على الثقافة ، يؤدي مهامه في شبكة أعمال تتفاعل ثقافيًا من الداخل مثل (Guanxi) في الصين ، ويحدث تكاليف وكالة منخفضة داخل الشبكة أكثر منها خارج الشبكة .
- **الاقتراح (3)** : التبادل بين الثقافات المختلفة ، حيث يوجد تباعد طبقًا للتصنيف العلمي أو أبعاد ثقافية أخرى سوف يحدث تكاليف وكالة تكون أكثر ارتفاعًا من التبادل داخل الثقافة الواحدة المذكورة في الاقتراح (2) . ومن ثم ، كلما كان التباعد الثقافي في سياق التبادل بين الثقافات المختلفة أكثر اتساعًا يزداد احتمال عدم الكفاءة التعاقدية .

سوف تكون فوائد التبادل داخل الثقافة الواحدة لكل من وكيل الاستيراد وشبكة أعماله واضحة أمام المصدر خلال تكلفة تعاملات أقل ، واختراق للسوق أسرع أثناء مرحلة تطبيق العقد .

• الاقتراح (4) : إن المصدّر الذي يعمل خارج شبكة أعمال ثقافية يؤدي مهامه التبادلية عبر ثقافات مختلفة وقد يستفيد من تكاليف وكالة منخفضة إذا اعتبر وكيل الاستيراد أن المصدر جزءًا أو عضواً في جماعته .

• الاقتراح (5) : إن المصدّر ووكيل الاستيراد اللذان يتكيفان مع الأساس الثقافي للتبادل سوف يتمتعان بأهداف عالية التطابق ، مقارنة بالمرء الذي لا يفعل هذا ، بمعنى أنه سوف يكون هناك الكثير من الانسجام فيما يكون عليه كل طرف من حيث الاستعداد للمساهمة في العلاقة بينهما ومخرجاتها .

يمكن اختبار هذه الاقتراحات بدراسة قوة العلاقات داخل الثقافة الواحدة ، والمتغيرات البيئية داخل البلد الواحد التي تشكل حدوداً للعلاقة . قد تأخذ مثل هذه الدراسة في اعتبارها الظروف التي يخضع لها شريك في قناة توزيع بين الدول المختلفة ، والذي يعتبر عضواً داخل الجماعة . قد تكشف إحدى الدراسات التي تعتبر الأنشطة في كل مرحلة من العملية التعاقدية عن درجة الانتهازية التي يظهرها الوكيل ، وهذا قد يتطلب دراسة طولية تتناول متغيرات محددة في الشركة . يمكن أن تكشف دراسة عبر الأقسام عن قوة السلوك داخل المجموعة الذي يظهر في موقع ثقافي معين . يمكن إثراء مثل هذه الدراسة بصورة كبيرة إذا كانت الأبعاد الثقافية المحددة للسلوك داخل بلد ما متجانسة نسبياً . بينما قد يبرهن هذا على أنه أقل كثيراً من أن يكون تفكيراً ورديًا ، فإنه من الممكن أن يكون هناك بعض الأبعاد التي تحتوي على أوجه ثقافية تثبت أنها أكثر تجانسًا من أبعاد أخرى ، حيث يكون الدين هو مصدر القيم المعبر عنها .

• الاستنتاجات

لقد درسنا تأثير الثقافة على العلاقة بين المصدّر ووكيل الاستيراد مستخدمين إطاراً من نظرية الوكالة . على الرغم من أن هناك قوى بيئية كثيرة تؤثر على الترتيبات التعاقدية بين مصدر ووكيل استيراد ، فإن الثقافة تؤثر على علاقة الوكالة بطرق يصعب التنبؤ بها . لقد قدمنا خطوة مبدئية في اتجاه وضع إطار من أجل تحقيق فهم أفضل ، وفي النهاية توقع العلاقة التعاقدية ، عندما يتم التفاوض حول علاقة

وكالة عبر ثقافات مختلفة وتطبيقها . بينما سوف تحتاج البحوث المستقبلية في هذا المجال إلى تطوير أدلة واقعية النموذج المشار إليه والاقتراحات السابقة ، فإن هناك ما يدل على أن الاختلافات في العمليات التعاقدية في سياق ثقافات مختلفة قد ترجع إلى اختلافات معرفية بين هذه الثقافات . لقد وجد بعض الباحثين أن الاختلافات المعرفية بين المديرين اليابانيين والكنديين طبقًا لمؤشرات معينة أن الإدارة اليابانية وصفت بأنها تتميز باهتمام أكبر بالانسجام داخل المجموعة وأنها ركزت على العنصر الإنساني في حل المشكلات بينما المديرون الكنديون فضلوا النمط الأكثر منطقية ، وموضوعية ، وغير الشخصي ، وقللوا من شأن العنصر البشري في اتخاذ القرار . تحمل استنتاجاتهم مضامين تتعلق بالمفاوضات والاتصالات عبر الحدود الثقافية . إنهم يفترضون أن كثيراً من المشكلات الناتجة عن مثل هذه الاختلافات تؤدي إلى فشل الأعمال ، وهذه يمكن التغلب عليها بالتدريب المناسب . لهذه الاستنتاجات أيضًا مضامين تتعلق بالبحوث المستقبلية التي يمكن أن تكتشف تيارين أثناء تناول الاقتراحات المذكورة سابقًا . قد يركز أحد هذين التيارين على طبيعة وهيكل شبكات الأعمال الثقافية ، هيكل ووظيفة شبكات الأعمال الثقافية خارج المنطقة الآسيوية قد توفر أساسًا للمقارنة . عندما يتم وصف مثل هذه الشبكات الثقافية ، فإنه يمكن تحليل تأثيرها على كل مرحلة من مراحل العملية التعاقدية مع رؤية لتعريف المتغيرات التي تؤدي إلى عدم الكفاءة التعاقدية ، وتلك التي لديها القدرة على أن تكون مناسبة إداريًا لصياغة مخرجات تعاقدية أكثر كفاءة . يمكن أن يستهدف التيار البحثي الثاني وصف العناصر المعرفية التي تسبب ترسيخًا للمخرجات التعاقدية التي توصف بالكفاءة ، وتكتشف الفرص لاستخدام التدريب من أجل التغلب على هذه المشكلات .

مع الاهتمام القوي في كثير من الشركات التي تبنت المنهج الغربي في التعامل مع تلك الاقتصاديات حديثة التصنيع ، فإن احتمال التعاملات فيما بين الثقافات المختلفة ، وعدم الكفاءة التعاقدية تكون عالية . تهدف البحوث إلى تخفيض هذه الحالات من عدم الكفاءة ، وبالتالي تقود إلى مخرجات تعاقدية أكثر إرضاءً بالنسبة للشركات التي تمارس تبادلات تسويقية عبر ثقافات مختلفة .

# الفصل التاسع

# دور العلاقات في بيئة التجارة الكونية

## دراسة إدراكات المستوردين من تايوان عن المصدرين من الولايات المتحدة ، اليابان وأوروبا الغربية

• التقديم

عندما تصبح تجارة السلع والخدمات ظاهرة كونية ، فإن تطوير ، والمحافظة على ، واستمرارية علاقة المشتري - البائع تكون في غاية الأهمية . ومع ذلك معظم أدبيات التجارة الدولية قد ركزت على جانب البائع أو المصدر في هذه العلاقة . لكي يحقق المصدرون نجاحًا مستمرًا فإنه من الحيوي إعطاء الاهتمام الواجب لجانب المستورد أو المشتري أيضًا . على الرغم من أن الكثير من نماذج التدويل التي ابتكرت تركز على أنه لا يمكن تحقيق نجاح للتجارة أو التصدير دون الاعتراف بأهمية المستورد ، نجد أن القليل من الدراسات قد اختبرت هذا المكون . قد أجبرت المنافسة المتزايدة في حقل التجارة الكونية المصدرين أن يكونوا أكثر اهتمامًا بالتطوير والمحافظة على علاقاتهم مع جمهورهم من المستوردين .

يؤكد التسويق الدولي الحديث على أهمية فهم وتلبية حاجات المستهلكين عبر البحار من أجل نجاح السوق الكونية . ومن ثم يكون هناك إلزام على المسوقين الدوليين أن يكونوا قادرين على إدراك توقعات المستوردين الأجانب ، وبذل كل ما يمكن لتلبية هذه التوقعات بصورة أفضل مما يفعله المنافسون . لا تزال الدراسات العملية نادرًا ما تركز على المستوردين وما يشغلهم ، على الرغم من الحقيقة القائلة بأن الإدارة التسويقية للتصدير الفعال تكون ممكنة فقط مع التعيين والتحليل

الواضحين لحاجات العملاء عبر البحار - والذين يأتي ضمنهم المستوردون حيث يشكلون عنصراً حيوياً وضرورياً . يضاف إلى ذلك ، أن البحث الذي يتناول عملية التفاعل الثنائي بين المصدر - المستورد مع التركيز على العلاقات التي تتفق مع علاقة التسويق العملية المهيمنة حالياً على نظام التسويق سواء كان محلياً أو دولياً .

في السنوات الأخيرة قد بدأ الباحثون يعطون اهتمامًا إلى منظور المستوردين عبر البحار ، استجاباتهم إلى ممارسات السوق التصديرية ، وإلى علاقة المصدر - المستورد بصفة عامة . اكتشفت واحدة من الجهود البحثية المبكرة في هذا السياق (1983) الأهمية النسبية للمتغيرات التي تؤثر على عملية القرار لدى المستوردين في الولايات المتحدة ، عندما يستوردون سلعًا من البلدان المتقدمة والنامية . وجدت هذه الدراسة أن عوامل مثل التسليم في الوقت المحدد ، الاسم التجاري ، نمط المنتج ، والسعر كانت ذات أهمية بالغة للمشتري للسلع المستوردة . أجريت دراسة في عام 1987 على ردود فعل وكلاء الشراء في المملكة العربية السعودية حول ممارسات المصدر من الولايات المتحدة ، اليابان ، المملكة المتحدة وتايوان . لقد وجدت الدراسة تأثيراً ملحوظًا لدولة المنبع . لاحظ الباحثون أن المستوردين السعوديين على سبيل المثال ، أن السعر يعتبر بالنسبة لهم متغيراً مهمًا في السلع التايوانية ، بينما الجودة غير مهمة نسبيًا. كان هذا يختلف كليًا عن المنتجات من الولايات المتحدة . كان ينظر إلى الجودة كمتغير أكثر أهمية للسلع الأمريكية بينما يأتي السعر في المرتبة الأقل .

أجرى باحثون آخرون مقارنة لممارسات المصدرين الأمريكيين واليابانيين في السوق الكورية . لقد قيموا إدراكات المستوردين الكوريين للمتغيرات الرئيسية مثل خصائص المنتج ، السمعة ، ونمط التفاوض لكلتا المجموعتين من المصدرين . لقد وجد الباحثون أنه تم تقييم اليابانيين بإيجابية أكبر على كل الأبعاد المقاسة تقريبًا .

في عام (1993) قام باحثان بعمل دراسة متابعة للدراسة المبكرة (1983) . ركزت جهودها على التأثيرات المقارنة بالنسبة لمديري الاستيراد اليابانيين . على الرغم من أن العينة المختارة من اليابانيين والأمريكان رأوا المتغيرات التي خضعت للدراسة على أنها مهمة فقد لوحظت اختلافات عديدة ملفتة بين المجموعات . لقد

قيّم المستوردون اليابانيون عناصر معينة في المنتج مثل جودة المنتج وأمان المنتج أكثر كثيراً من نظرائهم الأمريكيين . على الجانب الآخر رأى المستوردون الأمريكيون العناصر المرتبطة بالخدمة مثل التسليم في الوقت المحدد ، والقابلية للاعتماد على المنتج على أنها ذات أهمية أكبر من نظرائهم اليابانيين . أضافت الدراسة أيضًا أن مديري الاستيراد في تايلاند كانوا أكثر اهتمامًا بالجودة ، السعر ، والتسليم في الوقت المحدد .

اكتشفت دراسة مشابهة حديثة القوى التي استمالت المستوردين البحرينيين للتعامل مع المصدرين من المملكة المتحدة . لقد وجد أن الاعتبارات غير الاقتصادية مثل الاتصالات الفعالة وتدعيم ما بعد البيع كانت مهمة تمامًا لهؤلاء المستوردين .

لقد قاد تأثير منتج بلد المنبع بعض الباحثين لاختبار دور تحيز أصل المنتج في عملية الاستيراد . على سبيل المثال استنتج أحد الباحثين (1994) أن الميول العرقية للبلد لها تأثير ملحوظ على تطوير الاستراتيجيات التسويقية للمستوردين . تتفق هذه النتائج مع ما وصل إليه باحث آخر بأن بلد المنبع يخلق قوالب نمطية مباشرة للمنتج أو ما يطلق عليه Product Stereotypes .

لقد استقصى باحثون آخرون طبيعة هيكل القوة في العلاقة الثنائية المصدِّر – المورد شاملة المصدرين من دول نامية ، ومستوردين من دول متقدمة . انتهى هؤلاء الباحثون إلى أن المستوردين بصفة عامة يمارسون درجة مرتفعة من القوة على المصدرين . استنتج باحثون آخرون أن المصدرين الجدد من الدول النامية مثل الصين الشعبية متأثرون ببيئة وثقافة أعمال وطنهم الأم في تعاملهم مع المستوردين الأمريكان . تؤكد بحوث عملية أخرى بأن الشركات المشترية في الدول المتقدمة عامة تكون على استعداد ، وحتى تفضل أن تدخل في علاقات طويل الأجل مع الشركات الموردة . بل أن هناك من يرى أن خلق الروابط بين المشتري والبائع يمثل عملية جوهرية لتطوير التصدير .

في الدراسات البحثية القليلة التي تناولت بصفة خاصة مضامين منظور المستوردين لفعالية سوق التصدير ، قد كان التركيز الأساسي على المصدرين من الدول النامية ، والمستوردين في الدول المتقدمة . قد أوجد هذا التيار البحثي فائدة تحديد

وتحليل منظور المستوردين لتطوير فعالية استراتيجيات التسويق التصديري . ومع ذلك ، لتطوير فعالية استراتيجيات التسويق التصديري ، فإن هناك ضرورة لإجراء استقصاء يشتمل على اختبار المستوردين من حيث الحاجات ، التوقعات ، الرضا / عدم الرضا مع المصدرين من الأقطار المختلفة . هذا الفهم التفصيلي من المستوردين الأجانب عند تقييمهم المقارن في كل أرجاء البلد لممارسات أعمال المصدرين تحتاج إلى تطوير في السياق التنافسي الذي يتضمن حينئذ المصادر البديلة للتوريد إلى المستوردين عبر البحار . سوف يوفر تحديد إدراكات المستوردين حول المصدرين المتنافسين من أقطار مختلفة معلومات حساسة عن أداء المصدرين الذي يستند إلى التوجه بالمستهلك ، الذي سوف يساعد على استراتيجيات التسويق التصديري ويقوي العلاقات طويلة الأجل بين المستورد - المصدر .

• أهداف البحث

إذا أخذنا في الاعتبار الأهمية المتزايدة للعلاقات بين المستوردين والمصدرين ، فإن تحليلاً لحالات القوة والضعف التسويقية للدول المصدرة يجب أن يتضمن خصائص عرض المنتج وأيضًا المزيد من الإدراكات الشخصية لخصائص المصدر . إن الغرض الرئيسي لهذا البحث يتمثل في تقييم الأدوار المزدوجة لخبرة المصدر وارتباطها بالشريك التجاري الرئيسي حول رضا المستوردين التايوانيين مع ممارسات المصدرين من الولايات المتحدة ، اليابان ودول أوروبا الغربية .

كما قد جاء في أدبيات الموضوع كاقتراحات ، فإن خصائص المصدر من المحتمل أن تتأثر إلى حد ما بدول المنبع الخاصة بهم . يمكن أن يكون هذا التأثير سلاحًا ذا حدين . بينما من المحتمل أن يضع المستوردون الأجانب ممارسات أعمال المصدرين في قوالب ثابتة استناداً إلى جنسياتهم في غياب خبرات ومعلومات محددة حول المصدرين كأفراد ، قد يتغير هذا عندما تتطور العلاقة بين المستورد والمصدر . يضاف إلى ذلك ، أن طول فترة ارتباط التوريد ، أو خبرة المستورد يجب أن تعامل كمتغير مؤثر . عندما تتطور العلاقة يحتمل أن يكون المستوردون أكثر رضا مع المصدرين الذين يتعاملون معهم بصورة أكثر تكراراً ، بصرف النظر عن جنسياتهم . إذا استبعدنا جنسية المصدر ، فإن التفاعلات المستمرة بين المستورد والمصدر

يمكنها أن تمكن كلا الطرفين للتعديل والتكيف لكل منهما مع ممارسات أعمال الآخر . هذا التعلم القائم على خبرة التوريد يمكن أن يحدث على كل من المستوى العام وأيضًا المستويات المحددة ، مثل التعاملات مع مصدرين من دولة معينة أو حتى مصدر محدد . مع زيادة الخبرة والتفاعل تأتي تقوية علاقة المستورد - المصدر . استناداً إلى هذه التأكيدات تمت صياغة الفروض البحثية التالية واختبرت في سياق المستورد التايواني .

⇐ **الفرض الأول** : إن المستوردين ذوي مستويات خبرة التصدير الأكثر ارتفاعًا ، سوف يضعون أهمية أقل على ممارسات أعمال المصدرين بصرف النظر عن بلد المنبع بالنسبة للمصدر .

⇐ **الفرض الثاني** : إن المستوردين ذوي مستويات خبرة التصدير الأكثر ارتفاعًا سوف يكونون أكثر رضا مع ممارسات أعمال شركائهم المصدرين .

⇐ **الفرض الثالث** : سوف يكون المستوردون أكثر رضا مع ممارسات أعمال شريكهم التجاري الأساسي .

- **طريقة البحث :**

اختيار تايوان بصفتها بلداً مهمًا في هذه الدراسة استند إلى أربعة أسباب رئيسية :

1 - علاقتها الطويلة في الاعتماد على الولايات المتحدة الأمريكية .

2 - أهميتها الحالية والمستقبلية للولايات المتحدة الأمريكية كشريك تجاري رئيسي .

3 - قدرتها التنافسية الدولية المتنامية .

4 - الواردات المتزايدة إلى تايوان من بلدان أخرى وخاصة اليابان ودول الاتحاد الأوروبي .

إن العلاقات التي جمعت بين الولايات المتحدة - تايوان - الصين الشعبية قد مرت بدورات تطورية عديدة على مدى الخمسين سنة الماضية . منذ الحرب العالمية الثانية حيث أن تايوان الصين تعرضت لتدمير شديد . وواجهت مشروعًا كثيفًا لإعادة البناء ، إلى وضعها اليوم حيث يأتي ترتيبها الثالث عشر ضمن أكبر الدول التجارية في العالم . لقد مرت تايوان الصين في تاريخها بمشوار طويل وأحداث

جسيمة ، قامت خلاله الولايات المتحدة بدور تنموي ملفت .

أيضًا بالإضافة إلى الولايات المتحدة توجد اليابان وأوروبا من بين الدول التي لها علاقات تجارية قوية مع تايوان الصين . كما في معظم الأسواق العالمية سوف تكون اليابان منافسًا شرسًا بصفة خاصة . في الماضي تدعي السلطات في تايوان الصين بأنها قد أعطت اعتبارات خاصة إلى عطاءات الأعمال الأمريكية بالنسبة للمشروعات الحكومية . ومع ذلك فإن سياسة (الصفقة الأمريكية) قد أصبحت في خبر "كان" . الآن قد أصبح المستوردون من تايوان الصين في طلباتهم يوصوفون بالتعقيد وكثرة الشروط مثلهم في ذلك مثل نظرائهم من الدول المتقدمة . سوف تتصف التجارة المستقبلية – بدون شك – بين تايوان الصين والولايات المتحدة بالمنافسة الحرة والشرسة ضمن المناطق الثلاث (الولايات المتحدة ، أوروبا الغربية واليابان) .

- **العينة The Sample**

تقوم هذه الدراسة على مسح وكلاء الاستيراد التايوانيين . استخدمت عينة من 500 شركة استيراد - تصدير لكل من المنتجات الاستهلاكية والصناعية . أرسلت استمارات استقصاء إلى شركات العينة عبر خدمة البريد القومي . وصلت الاستجابات من 201 شركة ، وبالتالي يكون معدل الاستجابة 40٪ . لقد تم استبعاد عدد اثنين من الاستمارات الواردة لأنها اعتبرت ناقصة ، وغير قابلة للخضوع إلى الإجراءات التحليلية .

- **استمارة الاستقصاء The Questionnaire**

صممت استمارة الاستقصاء في هذه الدراسة لقياس :

1 – درجة الأهمية التي يضعها المستوردون التايوانيون على الممارسات المختلفة للمصدر .

2 – رضاؤهم عن المصدرين من الولايات المتحدة ، اليابان ، وأوروبا الغربية حول ممارساتهم .

3 – كم حجم التحسينات التي اقترحها المستوردون التايوانيون التي طبقها المصدرون على ممارسات أعمالهم .

4 – معلومات وصفية حول الشركات المستوردة .

وضعت أداة المسح مع وثائق منتجات استوردتها الشركات التايوانية . تم تطوير البنود المستخدمة في استمارة الاستقصاء استناداً إلى عملية بحث اكتشافي مرحلي . أولاً ، تم فحص تجارة الاستيراد - التصدير في أدبيات الموضوع حتى يمكن تقييم السمات التي قيست في دراسات سابقة . بعد ذلك ، أجريت مقابلات نوعية مع مجموعة مختارة من المستوردين في تايوان من أجل تقييم إمكانية التطبيق في البيئة التايوانية . ومن ثم ، أمكن تنقيح وإنهاء استمارة الاستقصاء استناداً إلى تعليقات لجنة التحكيم ، لأن أصل الاستمارة كان باللغة الإنجليزية ، ألحقت بالاستمارة ترجمة تدعيمية لكي تؤكد على المعنى والسياق .

• **النتائج والمناقشة**

**خبرة التوريد ومستويات الواردات .**

كان لدى المستجوبين درجات مختلفة من خبرة التوريد . 40٪ من ردود المستوردين توضح أن لديهم خبرة محدودة في التوريد ، 36٪ لديهم بعض خبرة التوريد ، 24 ٪ أشاروا أن لديهم خبرة توريد مهمة . ومع ذلك ، اختلفت مستويات خبرة المستوردين التايوانيين ، استناداً إلى نسبة التصدير من المناطق التي خضعت للدراسة (انظر الجدول 9-1) . إن المستوردين الأكثر خبرة قالوا أنهم تلقوا النسبة الأكبر من وارداتهم من الولايات المتحدة منها في حالة أوروبا الغربية أو اليابان ($P \leq 0.006$) . على الجانب الآخر ، وكلاء الشراء الأقل خبرة ذكروا أنهم تلقوا النسبة

**جدول (9-1) خبرة المستورد التايواني ونسبة الاستيراد من الولايات المتحدة ، أوروبا الغربية واليابان**

| | الولايات المتحدة - نسبة الواردات | أوروبا الغربية - نسبة الواردات | اليابان - نسبة الواردات |
|---|---|---|---|
| خبرة توريد محدودة | ٪25.8 | ٪24.1 | ٪47.5 * |
| بعض خبرة التوريد | ٪25.9 | ٪29.0 | ٪32.7 |
| خبرة توريد مهمة | ٪42.0 * | ٪19.8 | ٪29.4 |

* الاختلاف المعنوي بين مستويات الخبرة عند احتمال : $P < 0.001$

جدول (9-2) نسبة الواردات من كل قطر

| | شريك رئيسى الولايات المتحدة | شريك رئيسى أوروبا الغربية | شريك رئيسى اليابان |
|---|---|---|---|
| الصادرات من الولايات المتحدة | ٪72 * | ٪9 | ٪11 |
| الصادرات من أوروبا الغربية | ٪13 | ٪75 * | ٪9 |
| الصادرات من اليابان | ٪10 | ٪10 | ٪75 * |

* الاختلاف المعنوي بين مستويات الخبرة عند احتمال : P < 0.000

الأكبر من وارداتهم من اليابان (P ≤ 0.006) . لا يبدو هذا بصفة خاصة غريبًا ، عندما يتذكر المرء أن الولايات المتحدة كان لها اليد الطولي في ميدان التجارة التايوانية على مدى 50 سنة ماضية بينما اليابانيون واردون جدد إلى هذا السوق .

كانت أيضًا أهمية العلاقات بين المستوردين التايوانيين والمصدرين إليهم واضحة (انظر الجدول 9-2) . اشترى المستوردون نسبة عالية ذات دلالة من السلع ، وذلك من البلد الذي يتعاملون معه بأكبر تكرار متاح (P ≤ 0.000) . في الواقع أكثر من 70٪ من المشتريات التي أجراها المستوردون التايوانيون كانت مع شريكهم المصدر الرئيسي .

• الأهمية والرضا من ممارسات أعمال المصدّر

بالإضافة إلى توفير أرقام التجارة الحالية طلب من المستوردين أن يقيموا أهمية ممارسات أعمال محددة للمصدر (انظر الجدول (9-3) العمود 1) . كانت الممارسة الأكثر أهمية في رأي المستوردين التايوانيين الاتصالات (المتوسط = 4.71 ، باستخدام مقياس 1 – 5) . الاعتمادية على التوريد طويل الأجل (المتوسط = 4.68) تعديلات الأسعار (المتوسط = 4.54) التسليم في الموعد المحدد (المتوسط = 4.46) مستويات الجودة (المتوسط = 4.45) ، الاستعداد للتعاون مع الصعوبات غير المتوقعة (المتوسط = 4.41) . تم أيضًا تقييم مقاييس الأهمية استنادًا إلى خبرة المستورد . على الرغم من أن المستوردين الذين ذكروا أن

لديهم خبرة ملحوظة قيّموا ممارسات أعمال المصدر أعلى من أصحاب الخبرة الأقل . ومن ثم فإن **الفـــرض الأول** الذي يفترض بأن المستوردين الأكثر خبرة سوف يضعون أهمية أقل على ممارسات أعمال المصدر **لم يؤيد** .

طلب من المستجوبين أيضًا أن يقيِّموا رضاءهم عن المصدّرين من الولايات المتحدات ، أوروبا الغربية ، واليابان حول ممارسات الأعمال هذه . كان عدم الرضا واضحًا حول ممارسات أعمال المصدّرين من أمريكا ، أوروبا الغربية واليابان . بصرف النظر عن مستوى خبرة المستوردين فإن درجات رضائهم جاءت أقل من تقييمهم للأهمية (انظر جدول 9-3) . يذكر **الفرض الثـــاني** أن المستوردين ذوي مستويات خبرة التصدير الأكثر ارتفاعًا سوف يكونون أكثر رضا مع ممارسات أعمال شركائهم المصدّرين من أولئك الأقل خبرة . على الرغم من أن المستوردين التايوانيين أصحاب الخبرة المحدودة ظهروا بأنهم الأكثر عدم رضا من الآخرين ، فإن العلاقة بين الرضا والخبرة لم تكن خطية في كل الحالات . في الواقع هناك ميل لوجود تمييز أقل بين المستوردين الذين لديهم بعض الخبرة ، وأولئك أصحاب الخبرة الملحوظة . ومن ثم فإن **الفرض الثاني** يكون **قد تـــأيد جزئيًـــا** . كان عدم الرضا واضحًا بصفة خاصة (لكل مناطق التصدير الثلاثة) بين المستوردين ذوي الخبرة المحدودة فيما يتعلق بإجراءات إصدار أوامر الشراء . يضاف إلى ذلك ، أن أولئك الأقل خبرة كانوا أيضًا الأكثر عدم رضا عن المصدرين من الولايات المتحدة وأوروبا الغربية حول الاتصالات ، والتوريد طويل الأجل . هؤلاء المستوردون الأقل خبرة كانوا أيضًا أكثر عدم رضا عن أوروبا الغربية واليابان في عدم فهمهم للطريقة التايوانية في أداء الأعمال والاستعداد للتعاون مع الصعوبات غير المتوقعة . أخيراً كان عدم الرضا عن ممارسات المصدّر أكثر انتشاراً بين المستوردين ذوي الخبرة المحدودة .

إن **الفرض الثالث** الذي ينص على أن المستوردين سوف يكونون أكثر رضا مع ممارسات أعمال شريكهم التجاري الأساسي **لم يتأيد** . يبدو أن مستوى المشاركة مع منطقة تصدير معينة له تأثير محدود على مستوى رضا المستورد (انظر الجدول 9-4) . بينما كان المستوردون أكثر رضا عن المنطقة التصديرية التي يتعاملون

## جدول (9-3) الرضا عن ممارسات المصدّر استنادًا إلى خبرة المستورد

| الممارسة | الواردات | الرضا عن المصدّرين في الولايات المتحدة | | | الرضا عن المصدّرين في أوروبا الغربية | | | الرضا عن المصدّرين في اليابان | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | محدود | بعض | ملحوظ | محدود | بعض | ملحوظ | محدود | بعض | ملحوظ |
| - الاتصالات | 4.71 | 3.41* | 3.89 | 3.45* | 3.37* | 3.96 | 3.82 | 3.89 | 3.92 | 4.03 |
| - إجراءات أوامر الشراء | 4.02 | 3.45* | 3.91 | 3.60 | 3.40* | 3.91 | 3.71 | 3.61* | 3.90 | 3.91 |
| - طريقة الدفع | 4.01 | 3.51 | 3.82 | 3.79 | 3.36* | 3.93 | 3.64 | 3.60 | 3.61 | 4.00 |
| - تعديلات الأسعار | 4.54 | 3.02 | 3.23 | 3.03 | 2.85 | 3.02 | 3.36 | 2.87 | 3.10 | 3.21 |
| - تعديلات المنتج | 3.68 | 3.23 | 3.26 | 3.38 | 3.32 | 3.32 | 3.54 | 3.56 | 3.57 | 3.73 |
| - مستويات الجودة | 4.45 | 3.44 | 3.68 | 3.68 | 3.41* | 3.83 | 3.96 | 3.76 | 3.79 | 4.03 |
| - نمط المنتج | 3.73 | 3.24 | 3.40 | 3.36 | 3.06* | 3.53 | 3.50 | 3.58 | 3.57 | 3.78 |
| - التسليم طبقًا للمواعيد | 4.46 | 3.15 | 3.45 | 3.28 | 3.13* | 3.57 | 3.32 | 3.66 | 3.83 | 3.82 |
| - النمط الصحيح لأدبيات المبيعات | 3.51 | 3.09 | 3.41 | 3.30 | 3.20 | 3.41 | 3.43 | 3.39 | 3.62 | 3.39 |
| - قائمة الأجزاء - دليل الخدمة | 3.83 | 3.42 | 3.73 | 3.60 | 3.41 | 3.72 | 3.68 | 3.55 | 3.63 | 3.45 |
| - تدريب أفراد البيع | 4.06 | 3.33 | 3.43 | 3.60 | 3.24 | 3.51 | 3.57 | 3.41 | 3.45 | 3.58 |
| - فهم التايوانيين | | | | | | | | | | |
| - طريقة أداء الأعمال | 4.16 | 3.00 | 3.25 | 3.37 | 2.87* | 3.39 | 3.50 | 3.67 | 3.80 | 4.09 |
| - الاستعداد للتعاون مع الصعوبات غير المتوقعة | 4.41 | 3.38 | 3.73 | 3.68 | 3.47* | 3.87 | 3.97 | 3.66* | 3.96 | 4.09 |
| - التوريد طويل الأجل | | | | | | | | | | |
| - الاعتمادية | 4.68 | 3.55* | 3.98 | 3.85 | 3.58* | 3.98 | 4.04 | 3.90 | 3.90 | 4.09 |

* P < 0.(5)

## جدول (4-9) الرضا عن ممارسات المصدّر استناداً إلى الشريك التجاري الرئيسي

| الممارسة | الرضا عن المصدّرين في الولايات المتحدة الشريك التجاري الرئيسي | | | | الرضا عن المصدّرين في أوروبا الغربية الشريك التجاري الرئيسي | | | | الرضا عن المصدّرين في اليابان الشريك التجاري الرئيسي | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أمريكا | أوروبا الغربية | اليابان | الإجمالي | أمريكا | أوروبا الغربية | اليابان | الإجمالي | أمريكا | أوروبا الغربية | اليابان | الإجمالي |
| - الاتصالات | 3.68 | 3.58 | 3.38 | 3.55 | 3.61 | 3.74 | 3.62 | 3.66 | 3.82 | 3.71 | 4.02 | 3.93 |
| - إجراءات أوامر الشراء | 3.64 | 3.75 | 3.52 | 3.62 | 3.32 | 3.77 | 3.74 | 3.64 | 3.82 | 3.67 | 3.76 | 3.76 |
| - طرق الدفع | 3.81 | 3.67 | 3.57 | 3.69 | 3.61 | 3.67 | 3.66 | 3.65 | 3.79 | 3.30* | 3.79 | 3.72 |
| - تعديلات الأسعار | 3.10 | 3.17 | 3.00 | 3.08 | 3.25 | 2.93 | 3.00 | 3.04 | 3.00 | 3.05 | 3.04 | 3.03 |
| - تعديلات المنتج | 3.28 | 3.33 | 3.17 | 3.25 | 3.39 | 3.43 | 3.29 | 3.37 | 3.79 | 3.32* | 3.55 | 3.57 |
| - مستويات الجودة | 3.68 | 3.50 | 3.41 | 3.55 | 3.75 | 3.64 | 3.53 | 3.63 | 3.93 | 3.57 | 3.83 | 3.82 |
| - نمط المنتج | 3.37 | 3.21 | 3.23 | 3.30 | 3.54 | 3.25 | 3.25 | 3.33 | 3.85 | 3.32* | 3.58 | 3.61 |
| - التسليم طبقًا للمواعيد | 3.34 | 3.33 | 3.20 | 3.29 | 3.54 | 3.29 | 3.32 | 3.36 | 3.85 | 3.76 | 3.64 | 3.71 |
| - النمط الصحيح لأدبيات المبيعات | 3.24 | 3.22 | 3.22 | 3.23 | 3.39 | 3.37 | 3.27 | 3.34 | 3.45 | 3.50 | 3.47 | 3.47 |
| - قائمة الأجزاء - دليل الخدمة | 3.61 | 3.63 | 3.45 | 3.56 | 3.82 | 3.61 | 3.45 | 3.61 | 3.61 | 3.52 | 3.57 | 3.57 |
| - تدريب أفراد البيع | 3.51 | 3.46 | 3.34 | 3.44 | 3.54 | 3.56 | 3.19* | 3.42 | 3.45 | 3.15 | 3.49 | 3.43 |
| - فهم التايوانيين - طريقة أداء الأعمال | 3.28 | 3.21 | 3.02 | 3.17 | 3.25 | 3.21 | 3.22 | 3.22 | 3.12* | 3.52 | 3.67 | 3.77 |
| - الاستعداد للتعاون مع الصعوبات غير المتوقعة | 3.72 | 3.58 | 3.31 | 3.55 | 3.82 | 3.74 | 3.68 | 3.74 | 3.88 | 3.65 | 3.85 | 3.82 |
| - التوريد طويل الأجل - الاعتمادية | 3.92 | 3.75 | 3.53 | 3.75 | 4.07 | 3.88 | 3.56 | 3.82 | 3.88 | 3.71 | 4.01 | 3.93 |

* $P < 0.05$

معها بتكرار أكبر ، فإن عدداً قليلاً من الاختلافات كانت له دلالة معنوية . يجب أن يلاحظ أيضًا أن وكلاء الشراء التايوانيين الذين ذكروا أنهم تسلموا أكثر وارداتهم من اليابان أعطوا مستوى رضا أكبر للولايات المتحدة بالنسبة لتعديلات المنتج ، نمط المنتج وفهم طريقة التايوانيين في أداء الأعمال .

• **المناقشة**

إن المستوردين ذوي الخبرة الأقل مع مصدّري بلد معين سجلوا بصفة عامة تقييمًا أقل لرضاهم عن ممارسات أعمال المصدر بصرف النظر عن البلد . يبدو أن هذا يفترض أنه قد يكون للخبرة تأثير إيجابي على الرضا مع المصدرين . ومن ثم ، قد يكون من الممكن أن الرضا بين المستوردين وأصحاب الخبرة المحدودة قد يتحسن عندما يحصلون على قدرات مستمرة في التجارة الدولية . ومع ذلك يجب أيضًا أن يلاحظ أن الرضا المحقق يبدو أن يكون أكثر ظهوراً في المراحل الأولى لمنحنى الخبرة Experience Curve . لأن هناك اختلافات قليلة بين المستوردين الذين لهم بعض الخبرة وأولئك الذين لديهم خبرة ملحوظة ، فقد يكون من الممكن أن تزداد توقعات المستوردين بمضي الوقت ، ومن ثم فإن المكاسب في مستويات الرضا قد يمكن تحقيقها بصورة كبيرة . من الملزم أيضًا فهم الدور الذي تلعبه الخبرة في ضوء العلاقات المستقبلية مع مصدّري المناطق . عندما طلب من المستجوبين أو يتوقعوا الآمال في تقوية علاقات الأعمال بين شركاتهم ومورديهم كانت الاختلافات واضحة استناداً إلى مستوى خبرة المستورد . إن المستوردين الذين ذكروا أن لديهم خبرة ملحوظة ، ذكروا أنهم يتوقعون الأمل في تحسين علاقاتهم مع جمهورهم من المصدرين بصورة أفضل من أولئك الذين أقل خبرة . يصدق هذا بصفة خاصة لأجل العلاقات مع المصدرين من الولايات المتحدة ($P = 0.0001$) وأوروبا الغربية ($P = 0.0007$) .

ومع ذلك ، من الأمور اللافتة أن العلاقة بين مستويات الرضا المتزايدة والشريك التجاري الرئيسي للمستورد لم يحتفظ بها . قد يرجع هذا إلى بيئة التجارة الدولية التايوانية المتغيرة ، أو قد تشير ببساطة بأنه على الرغم من احتمال وجود شريك تجاري رئيسي للمستورد ألا أن فكرة العلاقة بين المشتري والبائع لم تكن قد

نضجت بعد . ومن ثم فإن المصدّرين من الولايات المتحدة ، وأوروبا الغربية واليابان لا يمكنهم الاعتماد على نجاحاتهم الماضية ، ويجب أن يناضلوا ليس فقط لتزويد المستوردين التايوانيين بالمنتجات ، ولكن أيضًا بالخدمات والآراء المطلوبة أيضًا .

• الاستنتاجات

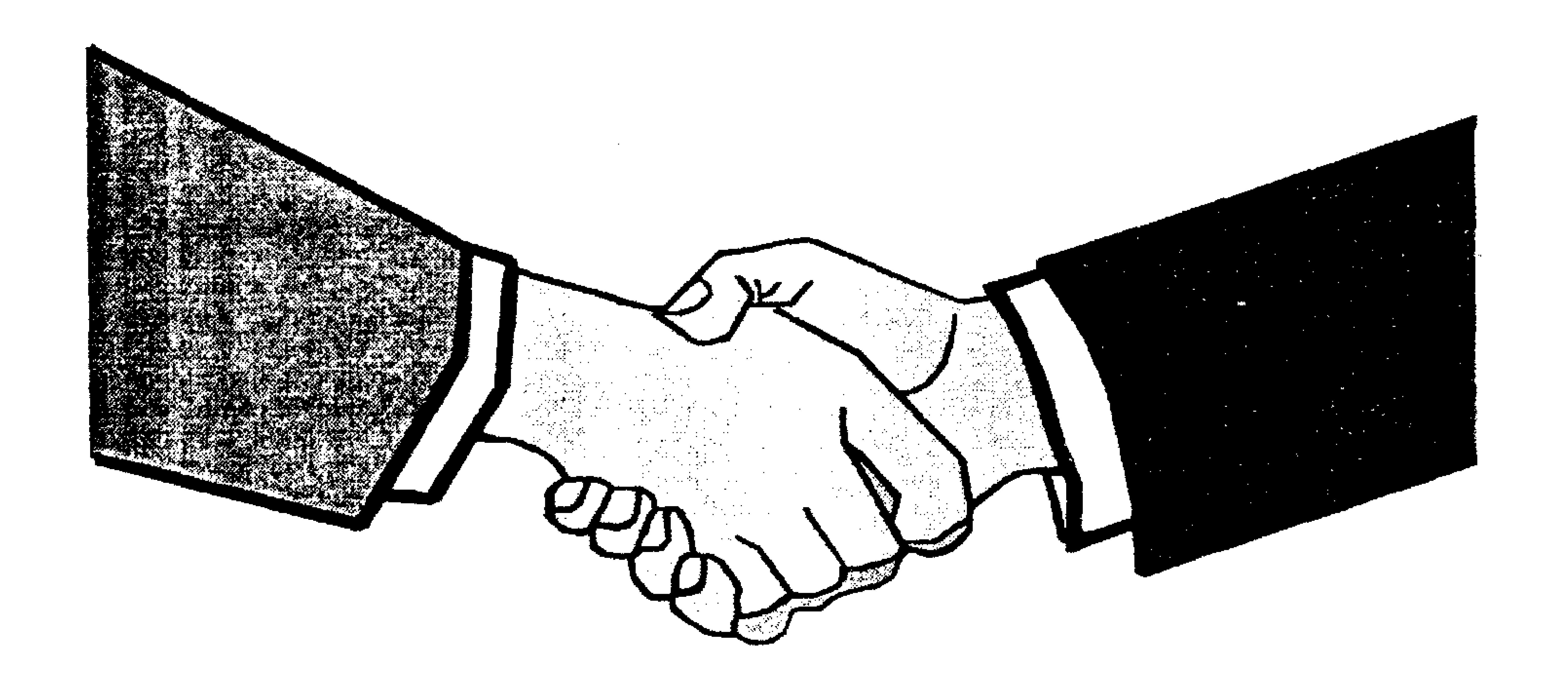
توفر هذه الدراسة الاستكشافية مضامين استراتيجية مهمة لمديري التسويق . يؤدي المستورد ذو المستوى المعين من الخبرة دورًا مهمًا في التجارة الدولية ولكن غالبًا يتم تجاهله . يضاف إلى ذلك ، أنه يجب على المصدّرين أن يركزوا على بناء وصيانة العلاقات مع جمهورهم من المستوردين . يجب أن تختبر الدراسات المستقبلية قوة هذه العلاقة بعمق كاف من خلال مقياس طول فترة العلاقة ، وأيضًا المقاييس الطولية Longitudinal Measures ، التي تغطي المراحل الزمنية . يضاف إلى ذلك ، فكرة تقييم ليس فقط رضا المستورد عن ممارسات الأعمال ، ولكن أيضًا الأهمية الملقاة على هذه العناصر قد تساعد المصدرين على أخذ وضع أفضل في مجال المنافسة . ومع ذلك ، نجد أن الميزة التنافسية للمصدرين لا تأتي فقط من الممارسات التي يعتبرها المستوردون مهمة ، ولكن يجب أن يراعي أيضًا الصفات التي يحصل عليها المستورد نتيجة الخبرة ، والعلاقة التي تطورت بين المستورد والمصدر . يتطلب هذا أنه يجب على المصدرين أن يخصصوا مواردهم التسويقية النادرة لإثراء هذه العلاقات مع جمهورهم من المستوردين .

إن الأهمية النسبية الموضوعة على ممارسات أعمال المصدّر قد تختلف باختلاف البلد . يجب أن تقدم البحوث المستقبلية التي تركز على بلدان أخرى ، سواء كانت داخل أو خارج المحيط الباسيفيكي أساسًا كمعيار لاتخاذ القرار . وكما ذكر سابقًا ، فإن مجال الشراء الاستيرادي لم ينل ما يستحقه من اهتمام في أدبيات الاستيراد - التصدير ، ويجب أن تسلط عليه الأضواء لاكتشافه بالكامل . إن الدراسات المستقبلية في هذا المجال سوف تعمل بالتأكيد على تحسين فهم المسوِّقين لهذا العنصر في التسويق الدولي .



# الجزء IV

# موضوعات اتصالات السوق



# الفصل العاشر

# الثقافة والاتصال : المضامين لتدريب القوة البيعية التي تتطلب التفاعلات بين الثقافات

• التقديم

أصبحت وظيفة البيع الآن أكثر انتشاراً عبر العالم والثقافات . لقد أدت التغيرات الجذرية الاقتصادية ، السياسية والاجتماعية حول العالم في السنوات الأخيرة إلى أن تتوسع الشركات في أعمالها عبر الحدود الإقليمية . إن أحداثًا مثل فتح أسواق أوروبا الشرقية ، توحيد ألمانيا ، تغير العلاقات التجارية مع كندا والمكسيك ، استمرار المنافسة مع اليابان ، وصعود قوى صناعية أخرى في الشرق الأقصى ، قد جعلت السوق الكوني والتفاعلات الدولية أنشطة يومية للآلاف من وحدات الأعمال الأمريكية . قد ترتب على النمو المذهل في السوق الكوني تحديات جديدة أمام MNC التي لديها عمليات في أكثر من بلد . وبتحديد أكثر ، نجد أن تقييم العناصر الاجتماعية في سياق السوق الدولي التي تستلزم التعامل مع قاعدة المستهلكين المتنوعين تتطلب قوى بيعية على درجة عالية من التدريب والمهارة .

لقد أدرك باحثون كثيرون أهمية الثقافة في سياق السوق الدولي . ومع ذلك ، لم يجر إلا النذر اليسير من البحوث في مجال التدريب على المبيعات الدولية . ولتوفير بعض حالات البصيرة في التدريب البيعي يتناول هذا الفصل التكامل في بحوث الاتصال عبر الثقافات والبحوث في مجال المبيعات . هذه محاولة لمعالجة الاختلافات في أنماط الاتصال التي يمكن أن تؤثر على الأداء البيعي . استناداً إلى مناقشة أنماط الاتصال عبر الثقافات المختلفة السائدة ، فإن هذا الفصل يحتوي

على خطوط إرشادية عديدة لتنمية وتدريب القوة البيعية على النطاق الكوني : Global Sales Force .

• **الموضوعات المتعلقة بتدريب وتنمية القوى البيعية على المستوى الكوني**

صدر كتاب في عام 1958 تحت عنوان (الأمريكي القبيح The Ugly American) قام بتأليفه Lederer & Burdick . انتقدا فيه رجال الأعمال الأمريكيين لأنهم يفتقرون بشدة إلى فهم العادات الثقافية للدولة المضيفة . أدى هذا النقص في الفهم إلى فشل محاولات عديدة للتفاعل مع شركائهم التجاريين . لحسن الحظ ، قد أجري في العقدين الأخيرين الكثير من البحث في مجال علم النفس وعلم الإنسان عبر الثقافات المختلفة لتحسين فهمنا لتلك الثقافات .

ربما لا توجد وظيفة تسويقية أخرى أكثر تأثراً من البيع الشخصي في ضوء الأعمال الكونية المتزايدة . يرجع هذا بصورة كبيرة إلى طبيعة المهمة في ذاتها . يستلزم البيع الشخصي التفاعل وجهًا لوجه على أمل الوصول إلى تعامل مربح . التركيز هنا على قدرة رجل البيع في إقناع المشتري بأن المنتج سوف يساعد على حل مشكلات المشتري . قد أجري الكثير من البحوث على تحليل وتحسين الفعالية البيعية . أحد المحددات الرئيسية في تحسين الفعالية البيعية وجد أنه يتمثل في التدريب البيعي . لقد لوحظ أنه عندما يكون الأمر متعلقًا بالبيع عبر الثقافات تواجه معظم الأعمال صعوبات في العثور على أفراد البيع المؤهلين جيداً والمدربين جيداً .

هناك حاجة إلى تدريب أفراد البيع قبل المغامرة بالزج بهم في عالم الأعمال الواقعي . هذا التدريب لا ينبغي أن يزود المتدربين بالمعلومات الضرورية المرتبطة بالصناعة المنافسة فحسب ولكن أيضًا يساعدهم على فهم تأثير الاختلافات الثقافية على عمليات الأعمال اليومية ، كما يتضح من المثال التالي :

> كل الجنسيات لديها خصائص متفردة . قد أدى فشل المديرين في فهم الاختلافات الثقافية على الوجه الأكمل إلى كثير من الأخطاء الجسيمة في مجال الأعمال الدولية . في إحدى الحالات ، اعتذر المدير التنفيذي الأمريكي عن قبول دعوة من رجل أعمال سعودي لتناول فنجان شاي معه

في السعودية . كان المدير الأمريكي في عجلة من أمره لإنهاء إحدى الصفقات وطبيعيًا ، أن السعودي أوذي في مشاعره نتيجة رفض دعوته ، ولقد كانت عملية التفاوض أقل نجاحًا مما كان متوقعًا .

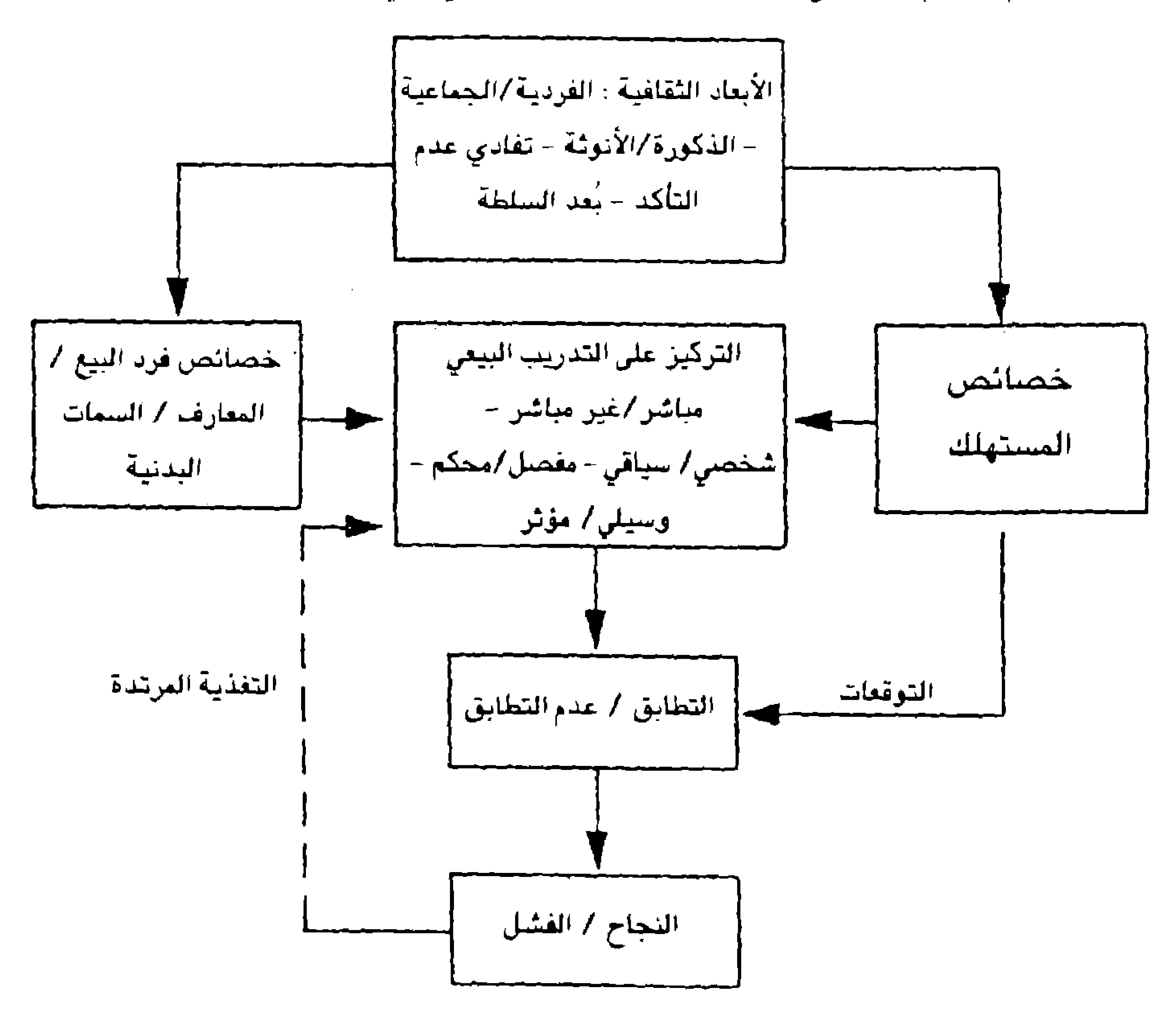
في عالم الأعمال اليوم ، تتكون الموارد البشرية في كثير من المنظمات من أفراد يمثلون خلفيات مختلفة : ثقافية ، عرقية ودينية . يشير مصطلح "سياق متعدد الثقافات Intercultural Context إلى الموقف الذي يتفاعل في إطاره فردان لهما خلفيات ثقافية مختلفة . في معظم الوقت يتفاعل أفراد مع أفراد من ثقافات مختلفة على مدى فترات زمنية مختلفة وبمزيج من الفعالية . مع تزايد رغبة الأعمال في تدوير تطلعاتها الكونية . فإن عقود ما بين الثقافات أصبحت تمثل "سيناريوهات" عامة أكثر وأكثر . من أمثلة سياق تعدد الثقافات ، وجود منتج أمريكي في حالة تفاوض مع بائع ياباني أو مورد ألماني . يستثمر الكثير من الوقت ، الجهود والأموال في مثل هذه التفاعلات . ولذلك فإنه مع وجود حالات من البصيرة ، المعلومات والمعرفة المتعلقة بالاختلافات الثقافية يؤدي إلى أن تصبح عمليات البيع متعدد الثقافات أكثر فعالية .

عندما يمتد نشاط الأعمال إلى ما بعد حدود أوطانها ، يكون هناك ضغوط على أفراد المبيعات لكي ينجحوا في الأوضاع متعددة الثقافات . ومع ذلك ، عند التعامل مع الثقافات المختلفة نجد أن التفسير وتوقع السلوك سوف يكون صعبًا . لكي يتمكن أفراد البيع من بيع المنتجات أو الخدمات بنجاح فإن عليهم تنمية فهمهم لمعرفة وسلوكيات ثقافة عملائهم . يمكن أن يتحقق هذا الفهم من خلال التنمية والتدريب البيعي الفعال . قدم بعض الباحثين إطار عمل واسعًا لفهم علاقات المشتري - البائع عبر الدول . يتضمن الإطار الشخصية القومية ، الثقافة التنظيمية ، والسمات الشخصية لفرد المبيعات كأبعاد رئيسية مؤثرة على العملية البيعية . أشار هؤلاء الباحثون بأن إطارهم يوفر بعض الخطوط الإرشادية لتنمية وتدريب أفراد المبيعات في المواقف متعددة الثقافات . ومع ذلك ، نجد أن ذلك الإطار لم يقدم أية اقتراحات محددة لتوجيه MNC في تطوير سياسات التدريب البيعية .

الغرض من هذا الفصل هو تحليل تأثير الثقافة على أنماط الاتصال البيعية في

الكيانات متعددة الثقافة ، من أجل توفير بعض الخطوط الإرشادية لتنمية وتدريب القوة البيعية على المستوى الكوني . أولاً ، سوف تتم مناقشة التأثير الثقافي في الموقف متعدد الثقافة بمساعدة النموذج النظري (انظر الشكل 10-1) . ثانيًا ، سوف تتم مناقشة تأثير الأبعاد الثقافية على أنماط الاتصال عن طريق اشتقاق اقتراحات بحثية لتوجيه التنمية والتدريب البيعي .

شكل (10-1) نموذج لتحسين التدريب البيعي في سياق متعدد الثقافة




## • نموذج تحسين التدريب البيعي في سياق تعدد الثقافة

توجد كمية وافرة من البحوث التي تتناول التفاعلات عبر الثقافات والتي تتناول متغيرات مثل الاتصالات ، الشخصية ، مفاهيم الذات والعمليات المؤثرة . يلعب كل هذا دوراً مهمًا في الموقف البيعي الفعال . يستعير النموذج بكثافة من نموذج السلوك والمتغيرات الثقافية ، ونموذج انطباعات الإدارة . إن البناء الرئيسي في

النموذج هو أن الأبعاد الثقافية تؤثر على خصائص فرد البيع والعميل والتي بدورها تؤثر على نمط الاتصال البيعي . ومن ثم يقود نمط الاتصال البيعي إلى التطابق / عدم التطابق . يشير التطابق إلى مسايرة نمط الاتصال البيعي مع توقعات العميل . عندما لا يكون نمط الاتصال البيعي متفقًا مع توقعات العميل تكون النتيجة عدم التطابق . التطابق وعدم التطابق في توقعات السلوك يؤدي إلى النجاح والفشل بالترتيب . يظهر النجاح والفشل في التفاعل البيعي في ارتباطه بفرد البيع والعميل في شكل التغذية المرتدة للتفاعلات المستقبلية .

في الأقسام التالية من الفصل نفحص الأبعاد الثقافية المختلفة وكيف تؤثر على أنماط الاتصال البيعي .

- أبعاد المتغيرات الثقافية

يعرف أحد الباحثين الثقافة على أنها سلسلة من العادات المشتركة بين أعضاء جماعة ما يعيشون في منطقة جغرافية تكتسب من خلال وسائل الاتصالات ، العلاقات الاجتماعية على مستويات مختلفة ، أنشطة الحياة اليومية المختلفة ، منتجات تلك المجموعة وكيفية استخدامها ، التوضيح الخاص لكل من المنتجات الفردية وكيفية استخدامها ، التوضيح الخاص لكل من الشخصيات الفردية والقومية ومثالياتهم المتعلقة بوجودهم الذاتي والأشخاص الذين يعنيهم أمرهم . هذا هو التعريف الأكثر شمولاً للثقافة حتى تاريخه .

على الرغم من أن هناك باحثين كثيرين قد حددوا العديد من الأبعاد الثقافية ، فإننا سوف نستخدم العوامل المشتقة تحليلاً من الأبعاد التي استخدمت لتفسير السلوك على مستوى التفاعل بين الأشخاص مثل قيم العدالة والمساواة عبر الثقافات ، إدراكات التفاعل في المشاهد العرضية ، إدراكات الاتصال المرتبط بشروط العلاقة ، والاختلافات الثقافية في الاتصالات الوجدانية - كل ظواهر ما بين الأشخاص . لقد وجد أن أبعاد Hofstede الأربعة كانت نسبياً قوية في توقع الاختلافات الثقافية[1] . هذه

---

(1) Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. Beverly Hills, CA: Sage.

الأبعاد هي الفردية – الجماعية ، بُعد السلطة ، تفادي عدم التأكد ، الذكورة – الأنوثة .

⇐ **الفردية – الجماعية Individualism - Collectivism**

لقد تم تحديد هذا البعد كأكبر مكون في المتغيرات الثقافية . في الثقافة القائمة على المنهج الفردي "يعتني الأفراد بأنفسهم وأسرهم القائمة فقط" بينما في الثقافات الجماعية "ينتمي الأفراد إلى جماعات أو تجمعات ، التي يفترض أنها تعتني بهم في مقابل الولاء" . تحصل الثقافات الفردية على درجات عالية في دافع الإنجاز ، بينما تحصل الثقافات الجماعية على درجات عالية في دافع الانتماء ، تمثل الولايات المتحدة الثقافة الفردية وتمثل اليابان الثقافة الجماعية .

⇐ **بُعْد السلطة Power Distance**

يُعرَّف بُعد السلطة على أنه "الخاصية الثقافية التي تحدد المدى الذي يمكن أن يصل إليه الشخص الأقل سلطة في المجتمع لكي يقبل عدم المساواة في السلطة ويعتبره شيئًا عاديًا"[1] . تقبل الثقافات ذات بعد السلطة المرتفع الكثير من عدم المساواة في مقابل الثقافات ذات بعد السلطة المنخفض ، البلدان العربية أمثلة جيدة للثقافات ذات بعد السلطة المرتفع والنمسا ذات ثقافة منخفضة في بعد السلطة . في الثقافات ذات بعد السلطة المرتفع قيمة طاعة الآباء من الأبناء تكون أعلى منها في حالة الثقافات ذات بعد السلطة المنخفض . لبعد السلطة مضامين مهمة لأنماط الاتصال البيعي . يحاول المرءوسون في الثقافات ذات بعد السلطة المرتفع إدارة تقديماتهم الذاتية عن طريق إرضاء رؤسائهم (إعطائهم هدايا) ، على العكس من ذلك ، وفي الثقافات المنخفضة في بعد السلطة حيث عدم المساواة النسبية بين الرؤساء والمرؤسين أقل كثيراً ، فإن المرءوسين يميلون إلى إدارة صورتهم الذهنية في أعين رؤسائهم من خلال الأداء .

⇐ **تفادي عدم التأكد Uncertainty Avoidance**

يشير تفادي عدم التأكد إلى "الخاصية الثقافية التي تحدد المدى الذي يجعل الأفراد داخل ثقافة ما في حالة عصبية بفعل المواقف التي يعتبرونها غير منتظمة ،

---

(1) نفس المرجع السابق .

غير واضحة ، أو غير قابلة للتوقع ، والمدى الذين يصلون إليه في تفادي مثل هذه المواقف عن طريق تبني قواعد صارمة للسلوك واعتقاد في الصدق المطلق . اليابان وسنغافورة مثالان لثقافة تفادي عدم التأكد القوية والضعيفة بالترتيب . وطبقًا للمرجع السابق Hofstede ، تظهر الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد العواطف أكثر منها في حالة الثقافات المنخفضة في تفادي عدم التأكد . يضاف إلى ذلك ، أن الثقافات المنخفضة في تفادي عدم التأكد تكون مستويات الضغوط لديها منخفضة ، قبول المخالفة أو المعارضة مرتفع ، وأكثر إقدامًا على المخاطرة منها في حالة الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد . نستطيع أن نقول استنادًا إلى هذا البعد أن عروض المبيعات من الأفراد ذوي الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد يكونون أقل نجاحًا في المواقف الجديدة منها في حالة الأفراد ذوي الثقافات المنخفضة في تفادي عدم التأكد .

⇐ الذكورة - الأنوثة Masculinity - Femininity

طبقًا لما أورده Hofstede ، المرجع السابق (1980) ، فإن ثقافة الذكورة تؤكد على التمييز بين الأدوار ، الأداء ، الطموح والاستقلال بحسب النوع (ذكر / أنثى) بينما في الثقافة الأنثوية توضع أهمية كبيرة على تداخل الأدوار الاجتماعية للجنسين ، جودة الحياة ، الخدمة ، والاعتماد المتبادل . النرويج واليابان أمثلة لثقافة الأنوثة والذكورة بالترتيب . ومن ثم ، نجد أن الفرد من ثقافة الذكورة قد لا ينجح في نمط اتصالاته البيعية عندما يتعامل مع سيدة من ثقافة أنثوية ، حيث أن النساء لا يعاملن بالمساواة في كثير من ثقافات الذكورة ، وليس من المتوقع أن يقمن بأداء مهام مختلفة . هذا البعد له أهمية كبيرة في السياق التنظيمي حيث تزداد أعداد ووظائف السيدات العاملات .

• خصائص العميل

تقوم خصائص العميل بدور رئيسي في نجاح أو فشل التفاعل البيعي . إن المعتقدات حول ما يتوقعه العملاء هي التي تقود باستمرار أنماط الاتصال البيعي . تؤثر الألفة مع العميل على سلوك الاتصال البيعي . عندما يكون العميل معروفًا

ومألوفًا ، سوف يكون سلوك الاتصال البيعي أكثر تطابقًا مع توقعات العميل ، وينتج عن هذا عمليات بيعية ناجحة . ومع ذلك ، في معظم مواقف تعدد الثقافات تكون توقعات العميل غير معروفة . سوف يلقى هذا الفصل الضوء على التشابه والاختلاف العام في أنماط الاتصال بين الثقافات التي سوف تخفض من عدم الألفة بشكل واضح في سياق تعدد الثقافات .

- **خصائص فرد المبيعات**

يمكن تقسيم خصائص فرد المبيعات بصورة واسعة إلى المعارف والخصائص البدنية . تؤثر العمليات المعرفية الاجتماعية على السلوكيات . يشير مصطلح **المعرفة الاجتماعية** إلى كيف يفكر الأفراد حول الأفراد . تؤثر خصائص فرد المبيعات البدنية مثل العمر ، الجنس ، الجنسية ، والجاذبية على نجاح أو فشل التفاعلات البيعية . لقد وجدت إحدى الدراسات أن الأفراد من الثقافات المرتفعة في بُعد السلطة يمارسون تأثيراتهم استناداً إلى الخصائص البدنية ، بينما الأفراد من الثقافات المنخفضة في بُعد السلطة يمارسون تأثيراتهم استناداً إلى إنجازاتهم الفردية ، وأفكارهم وإسهاماتهم . من بين خصائص فرد المبيعات التي تختلف باختلاف الثقافات : الشخصية ، الرقابة الذاتية ، وفهم الاتصال . استنتج بعض الباحثين أن الفردية ترتبط إيجابيًا مع رقابة الفرد الذاتية . تناولت هذه الدراسة بصورة أساسية تأثير الثقافة على أنماط الاتصال البيعي .

- **أنماط الاتصال البيعي**

يمكن تعريف نمط الاتصال البيعي بأنه "الشكل والشعائر أو الأسلوب الذي يتبناه كل من البائع والمشتري في تفاعلهما" . يفترض هذا التعريف أنه عند التخطيط لاتصال بيعي ، يجب على المرء أن يأخذ في اعتباره الاختلاف الثقافي لكي تتلاءم التقديمات مع توقعات العملاء . على سبيل المثال ، عند البيع لعميل عربي ، يجب على فرد المبيعات أن يخطط من أجل معرفة العميل عن طريق مقابلته مرات عديدة قبل محاولة البيع الفعلي للمنتج . على الرغم من أن المؤلفات في موضوع إدارة المبيعات قد أدركت منذ فترة أهمية الاختلافات الثقافية ، لم يقدم أي منها خطوطًا

إرشادية صريحة للتدريب البيعي لاستخدامها في الاتصالات البيعية لكي تلائم ثقافات العملاء . إن البحوث المتعلقة بأنماط الاتصال في التفاعلات البيعية في مواقف تعدد الثقافات محدودة جداً . ومع ذلك ، هناك عدد قليل من الدراسات قد فحصت تأثير نمط الاتصال على نجاح التفاعل البيعي . استخدمت هذه الدراسات بصفة أساسية النماذج الاتصالية المناسبة لطبيعة الموضوع حيث يمكن تصنيف نمط الاتصال طبقاً للعميل على أساس التوجه بالمهمة ، التوجه بالتفاعل أو التوجه الذاتي . ومع ذلك ، يستخدم في هذا الفصل أنماط الاتصال المرتبطة "بسيكولوجية عبر الثقافات" ، حيث أن هذه الأنماط أكثر تطبيقاً في الثقافات المختلفة ، سوف يتم اشتقاق العديد من الاقتراحات البحثية التي توفر بعض الخطوط الإرشادية لتحسين التدريب البيعي في السياق متعدد الثقافات . هذه الأنماط الاتصالية الأساسية التي تجعل العروض البيعية فعالة في سياق تعدد الثقافات هي المباشرة مقابل غير المباشرة ، التطويل المحكم مقابل ما قل ودل ، الشخصي مقابل السياقي ، الوسيلة مقابل التأثير .

⇐ النمط المباشر مقابل غير المباشر

تكشف البحوث النفسية عبر الثقافات أن الأفراد من سياق الثقافات منخفضة الفردية يفضلون الطريقة المباشرة في التفاعل اليومي ، بينما يكون نفس السلوك غير مناسب في الثقافات ذات الفكر الجماعي . عندما يفكر المرء في الأهمية المتزايدة للتفاوض في التبادل البيعي ، تصبح الحاجة إلى فهم نمط الاتصال المباشر مقابل غير المباشر في غاية الأهمية . يرى البعض أن الأفراد بين الثقافة الفردية ينظرون إلى عملية التفاوض على أنها عملية اتصالية مفتوحة تقوم على التحليل الوقتي للتكلفة - العائد ، بينما الأفراد من الثقافات ذات المنهج الجماعي سوف ينظرون إلى نفس العملية على أنها عملية تراكمية طويلة الأجل استناداً إلى المقارنات طويلة الأجل للتكلفة - العائد . ومن ثم لكي تدير بنجاح التقديمات البيعية الشفهية ، يجب مراعاة طريقة التفاعل السائدة في برامج التدريب البيعي . هذه النتائج المتعلقة بالنمط التفاعلي في سياق الثقافات الفردية والجماعية تتضمن ما يلي :

• الافتراض (1) : لكي يكون التفاعل البيعي ناجحًا ، يجب أن يركز التدريب البيعي على الطريقة المباشرة في نمط الاتصال بصورة أكبر عندما يكون التفاعل مع عملاء من ثقافات فردية .

• الافتراض (2) : لكي يكون التفاعل البيعي ناجحًا ، يجب أن يركز التدريب البيعي على الطريقة غير المباشرة في نمط الاتصال بصورة أكبر عندما يكون التفاعل مع عملاء من ثقافات جماعية .

### ⇐ نمط التطويل المحكم في مقابل ما قل ودل

يشير هذا النمط إلى كمية الحديث التي تعتبر ضرورية في الثقافات المختلفة . يمكن القول بأن "نمط التطويل المحكم يشير إلى استخدام لغة ثرية معبرة في المحادثة اليومية ، بينما نمط "ما قل ودل" يستخدم الجمل القصيرة ، الوقفات والصمت . تميل الثقافات العربية إلى استخدام نمط التطويل المحكم في الاتصال الشفهي . لقد حلل أحد الباحثين الاختلافات بين أنماط الاتصال العربية والأمريكية ، ووجد أن مجرد جمل من العرب تعتبر تطويلاً في نظر الأمريكان . وجد باحثون آخرون أن اليابانيين موجودون في نهاية المتصل . إنهم يستخدمون نمط ما قل ودل . يميل اليابانيون في استخدام لغتهم اليومية إلى غير المباشر ، الإسهاب ، الصمت . تطبيقًا لهذه النتائج ، نجد أن الأفراد من ثقافات الاعتدال في تفادي عدم التأكد يميلون إلى استخدام نمط التطويل المحكم ، بينما الأفراد من الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد يستخدمون نمط ما قل ودل في الاتصال الشفهي ، ومن ثم فإننا نفترض الآتي :

• الافتراض (3) : لكي يكون التفاعل البيعي ناجحًا ، يجب أن يركز التدريب البيعي على طريقة "ما قل ودل" في نمط الاتصال عندما يكون التفاعل مع عملاء ينتمون إلى الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد .

### ⇐ النمط الشخصي مقابل النمط السياقي

يعرف GudyKunst وزملاؤه[1] النمط الشخصي مقابل النمط السياقي

(1) Gudykunst et al: (1988); Culture and Interpersonal Communication, Beverly Hils, CA:Sage.

كالآتي : النمط الشخصي الشفهي عبارة عن لغة تركز على الفرد ، بينما النمط السياقي الشفهي عبارة عن لغة تركز على الدور . يشير النمط الشخصي الشفهي إلى استخدام عبارات ساخرة لتدعيم الإحساس بهوية "الأنا" ، ويشير النمط السياقي الشفهي إلى استخدام إشارات لغوية معينة لتأكيد الإحساس بهوية "الدور" . في النمط الشخصي الشفهي يعبر عن المعاني بغرض تأكيد صفة الشخصية بينما في النمط السياقي الشفهي يعبر عن المعاني لتأكيد علاقات الدور .

اختبر كثير من الباحثين الأبعاد الشخصية والسياقية بين ثقافات مختلفة . وجد أحدهم أن الهنود الذين يتحدثون الإنجليزية يقدمون أكبر أجزاء سياقية ممكنة مهما كانت قليلة قبل الدخول إلى الفكرة الأساسية بينما المتحدثون البريطانيون يعرضون الموضوع أولاً ثم بعد ذلك المعلومات المناسبة . ووجد آخر أن الصينيين يستخدمون النمط السياقي بكثافة ، وأن كلا من اليابانيين والكوريين يستخدمون لغة ذات توجه سياقي . تفترض هذه النتائج أن الثقافات المرتفعة في بُعد السلطة والثقافات الجماعية تميل إلى استخدام النمط السياقي في الاتصال الشفهي . استناداً إلى هذه النتائج نفترض أن :

- الافتراض (4) : لكي يكون التفاعل البيعي ناجحًا يجب أن يركز التدريب البيعي على النمط الشخصي في الاتصال عند التعامل مع عملاء من الثقافات الفردية والمنخفضة في بُعد السلطة .
- الافتراض (5) : لكي يكون التفاعل البيعي ناجحًا يجب أن يركز التدريب البيعي على النمط السياقي في الاتصال عندما يكون التفاعل مع عملاء من الثقافات الجماعية والمرتفعة في بُعد السلطة .

## ⇐ نمط الوسيلة مقابل التأثير

لاحظ Gudykunst[1] أن "نمط الوسيلة الشفهي يتمثل في استخدام اللغة ذات التوجه بالمرسل وأن نمط التأثير الشفهي يتمثل في استخدام اللغة ذات التوجه

---

(1) نفس المرجع السابق .

بالمستقبل . إن نمط الوسيلة يستند إلى الهدف في التبادل الشفهي ، وأن نمط التأثير يستند إلى العملية في التبادل الشفهي" . وجد بعض الباحثين أن العرب يستخدمون نمطًا تأثيريًا مسرحيًا في أحاديثهم اليومية . بالنسبة للأمريكان ، نجد أن الاتصال الشفهي يركز على المستوى الرقمي كاهتمام أولي لتحقيق اتصال فعال وجهًا لوجه . وجدت دراسات أخرى أن لغات اليابانيين والكوريين تركز على النمط التأثيري الإلهامي . على العكس من ذلك ، يميل أعضاء الثقافات الفردية أن يباشروا النمط الوسيلي في الاتصال الشفهي . يمكن القول بأن الدانمرك ، هولندا ، سويسرا ، والولايات المتحدة تعبر عن بعض الثقافات التي تستخدم الأنماط الوسيلية في الاتصال الشفهي ، بينما معظم العرب ، أمريكا اللاتينية والثقافات الآسيوية الأخرى تستخدم النمط التأثيري في التفاعل الشفهي . ومن ثم فإننا نفترض أن :

- **الافتراض (6)** : لكي يكون التفاعل البيعي ناجحًا ، يجب أن يركز التدريب البيعي على النمط الوسيلي في الاتصال عند التعامل مع عملاء من ثقافات فردية .
- **الافتراض (7)** : لكي يكون التفاعل البيعي ناجحًا ، يجب أن يركز التدريب البيعي على النمط التأثيري في الاتصال عند التعامل مع عملاء من ثقافات جماعية .

⇐ **التطابق / عدم التطابق**

يشير التطابق / عدم التطابق إلى مسايرة وعدم مسايرة أنماط العروض البيعية مع توقعات العميل . إذا كان التدريب البيعي يتفق مع توقعات العميل ، فإن ذلك سوف يؤدي إلى تطابق في السلوك (العروض البيعية) والتوقعات (توقعات العميل لسلوك فرد المبيعات) . إذا لم يأخذ التدريب البيعي في اعتباره الاختلافات الثقافية ، وأن محاولات تقديم العروض البيعية التي لا تتفق مع توقعات العملاء ، فإن هذا سوف يؤدي إلى عدم تطابق السلوك – التوقع . استناداً إلى هذه الأسباب نفترض أن :

- **الافتراض (8)** : سوف تكون العروض البيعية متفقة مع توقعات العميل إذا ركز التدريب البيعي على نمط الاتصال (المباشر / غير المباشر) الذي يتفق مع ثقافة العملاء .
- **الافتراض (9)** : سوف تكون العروض البيعية غير متفقة مع توقعات العميل إذا ركز التدريب البيعي على نمط الاتصال الذي لا يتناسب مع ثقافة العملاء .

⇐ النجاح / الفشل

تصنف نتائج التدريب البيعي إلى ناجحة وفاشلة . يشير النجاح والفشل هنا إلى إذا ما كان فرد المبيعات قادراً على تحقيق أهداف اتصالاته البيعية أم لا . يعتمد نجاح العروض البيعية على إلى أى مدى كان التدريب البيعي مناسبًا . في عبارة أخرى ، يمكن أن تكون الزيارات البيعية ناجحة ، إذا كانت العروض البيعية مطابقة لتوقعات العميل . عندما يكون هناك تطابق ، فإنه يحتمل أن تكون العروض البيعية فعالة . على الجانب الآخر ، إذا كانت العروض البيعية وتوقعات العملاء غير متطابقة ، فإن العروض البيعية سوف تواجه أوصافًا سلبية يترتب عليها زيارات بيعية غير فعالة ، لذلك نفترض أن :

- الافتراض (10) : عندما يكون التدريب البيعي وتوقعات العميل متطابقين ، فهناك احتمال أكبر أن تكون العروض البيعية فعالة في تحقيق أهداف الزيارة البيعية .
- الافتراض (11) : عندما يكون التدريب البيعي وتوقعات العميل غير متطابقين ، فهناك احتمال أكبر أن تكون العروض البيعية غير فعالة في تحقيق أهداف الزيارة البيعية .

- الاستنتاج

إن المعرفة المتعلقة بالاتصال متعدد الثقافات لها أهمية حساسة في مجال MNCs التي عليها أن تتعامل مع أفراد لهم خلفيات ثقافية متعددة . إن المضمون الرئيسي لهذه الدراسة يكمن في قدرتها على تقديم ذلك النموذج الذي يعطي نظرة شاملة لتأثير الثقافة على الاتصال البيعي في الموقف متعدد الثقافات . لهذا بعض المضامين المهمة لتنمية وتدريب القوى البيعية على المستوى الكوني . يمكن توظيف هذه الافتراضات التي قدمت في هذا الفصل لتطوير برنامج تدريبي يمكن أفراد البيع من القيام بالأنماط الاتصالية المهيمنة في التعامل مع ثقافة العميل . هناك اتجاه متزايد لكي توسع الشركات من عملياتها إلى ما وراء الحدود ، مما يستلزم مسوقين يتفاعلون مع عملاء لديهم خلفيات ثقافية متنوعة . سوف يسمح هذا النموذج لمدير المبيعات بتوظيف التدريب الذي سوف يأخذ في اعتباره اختلاف

الأنماط الاتصالية للثقافات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على استراتيجيات العروض البيعية . على المرء أن يأخذ في اعتباره أيضًا الحدود اللازمة لأبعاد Hofstede[1] .

يهدف هذا الفصل إلى الاعتراف بالتأثير الثقافي على تدريب القوى البيعية على المستوى الكوني ، في سياق تعدد الثقافات . يفترض علم النفس متعدد الثقافات في أدبيات الموضوع أن هناك متغيرات أخرى عديدة يحتمل أنها سوف تؤثر على التفاعل البيعي في سياق تعدد الثقافات مثل : الشخصية ، مفهوم الذات ، الرقابة الذاتية ، تشغيل المعلومات وعمليات حل الصراع . يجب أن تفحص البحوث في المستقبل هذه التأثيرات لكي توفر إطار عمل أكثر شمولاً لتوجيه التنمية والتدريب البيعي .

---

(1) نفس المرجع السابق .

# الفصل الحادي عشر
# اختبار المحاكاة الدولية : التطورات الحديثة في قياس فعالية الإعلان

- التقديم

لقد أصبح اختبار الإعلان عملاً دوليًا متعاظمًا . يطور المعلنون الكبار مثل شركات Coca-Cola, Colgate-Palmolive and Procter & Gamble نظامًا معياريًا خاصًا لهم ؛ الذي يطبقونه بصورة موحدة في بلدان مختلفة . تتراكم الخبرة التي يكتسبونها ، وتحدد القواعد التي يقيِّمون على أساسها نتائج الاختبارات التالية في كل مرة .

يقدم العديد من المعاهد البحثية اختبارات قبلية Pretests ذات معايير دولية . اختبار الشراء المندمج The Buy Test, Incorporated ، متاح الآن في كثير من الدول حول العالم . بالاشتراك مع مكتب رئيسي في لندن ، أجرى الآلاف من الاختبارات المختلفة من كل أنحاء العالم . الاختبار الأمريكي McCullum Spielman يسوِّق دوليًا من خلال الشركة الألمانية GFK تحت اسم الميزة Advantage . في مجال الاختبار البعدي Posttesting أو التتبع فإن نظام Millward-Brown الذي تعتبر لندن مصدره الأصلي ، يستخدم الآن على نطاق واسع حول العالم . أيضًا سلسلة البحوث التي تمثل شركات أو معاهد كبيرة مثل Gallup, INRA, IRIS and Research International ، تقدم اختبارات قبلية للإعلان على درجة كبيرة أو صغيرة من النمطية . تعتمد كل هذه الاختبارات بشدة على مقاييس مختلفة "للإقناع" بمعنى قدرة الإعلان الخاضع للاختبار على إقناع العميل بمزايا المنتج المعلن عنه وخلق ميول شرائية . نشرت دراسات مبرهنة على مصداقية مثل هذه القياسات في ضوء الارتباط

مع النتائج البيعية المتعاقبة . ومع ذلك ، في السنوات الأخيرة ، البحوث النظرية ، وخاصة تلك التي جاءت تحت عنوان "الاتجاهات نحو الإعلانات" والتي تكتب اختصاراً (A-ad)[1] ، وقياسات شبيهة أخرى ، قد ألقت ضوءاً جديداً على الطريقة التي يعمل بها الإعلان . وبالمثل نتائج دراسة اختبار المحاكاة على نطاق واسع والتي قامت بها مؤسسة بحوث الإعلانات - تلك النتائج التي أصبحت متاحة في عام 1991 ، قد ألقت بعض الشك على قياسات الإقناع البسيطة نسبياً ، والتي طبقت من خلال نظم بحثية ذات معيارية عالية . ومن ثم هناك جيل جديد من الاختبارات آخذٌ في الظهور . في الصفحات التالية من هذا الفصل سوف نتناول بإيجاز الإعلانات القبلية الدولية ، وبصفة خاصة التطورات الأكثر حداثة في جهود وضع نماذج للإعلان .

في معظم التقديمات المتعلقة بالإعلان ، هناك ملاحظة تكررت كثيراً تقول بأن الإعلان ينجح - أحياناً . التركيز على هذه العبارة ، يحرك الحقيقة بأن ما يعرف في الواقع قليل بشكل ملحوظ حول كيف ، متى ، ولماذا ينجح الإعلان .

من الحقائق الراسخة أيضاً أن قياس تأثير الإعلان من الأعمال شديدة التعقيد . أساساً يود المرد أن يكون التأثير كمياً عن طريق الربط بين ما ينفق على الإعلان ونتائج المبيعات أو الإيرادات . غالباً ، يوجد بعد زمني بين الاثنين ، طول هذا البعد ليس دائماً معروفاً . يضاف إلى ذلك ، أنه في وقت التدخل للقياس ، قد يكون هناك تأثير لعدد من العوامل الأخرى مثل : السعر ، التوزيع ، نقطة أنشطة الشراء ، وأنشطة المنافسين .

لتفادي هذه المشكلات ، يقاس تأثير الإعلان عادة باستخدام بعض متغيرات التدخل ، التي تعكس التأثير الوقتي للإعلان على العميل . تم استعارة المفهوم من علم النفس الاجتماعي ، ويطلق عادة على النموذج SOR ، حيث (S) تمثل المثير Stimulus (الإعلان) وتمثل (R) الاستجابة Response والمبيعات وتمثل (O) بعض المتغيرات المتدخلة التي يحدث التعرض على أساسها في لحظة زمنية معينة وتحدث تأثيراً معيناً ، وحيث ، مرة أخرى ، وفي لحظة زمنية أخرى نفس المتغير

---

(1) A-ad = Attitudes towards Advertising.

المتدخل يحدث الاستجابة أي - البيع . مبدئيًا مثل هذه المتغيرات المتدخلة لا يمكن ملاحظتها ذاتها ، ولكن عن طريق توجيه الأسئلة وأساليب أخرى للقياس يمكن استخدامها للحصول على بعض المعلومات عن تلك المتغيرات . تعبر أنواع مختلفة من الاتجاهات بصورة نمطية عن مثل هذه المتغيرات . في الواقع لا يمكننا أن نكون على ثقة حول ماهية الاتجاه وأين يوجد ، ولكن عن طريق الأسئلة ، يستطيع المرء أن يضع الفروض حول بناء ودور الاتجاه .

سواء في اختبارات الإعلان القبلية أو البعدية فإن البحث عن المتغيرات المتدخلة مسألة حيوية . بالطبع عندما تكون بيانات المبيعات المباشرة متاحة ويمكن ربطها بالإعلان ، لا تكون هناك حاجة لمثل هذه المتغيرات المتدخلة . هذه الحالات نادرة ، ولكنها مع ذلك موجودة . على سبيل المثال ، في ارتباطها بالإعلان المبوب ، إعلان الكوبونات ، التسويق المباشر ، ومن المحتمل أيضًا بعض إعلانات التجزئة .

في هذا الفصل ، ليس هناك تمييز بين الإعلان التليفزيوني والإعلان المطبوع ، على الرغم من أنه بالطبع سوف نتناول التأثير الذي يحدثه الدور المهيمن والمتنامي للتليفزيون على اختبار الإعلان . ومع ذلك ، كما سوف يصبح واضحًا ، المطبوع مقابل التليفزيون مجرد أحد العوامل المهمة العديدة ، التي سوف يكون على المعلن أن يدرسها قبل أن يقرر ما الذي سوف يقيسه ، لكي يفهم الطريقة التي يعمل بها إعلانه .

- التطور التاريخي

في هذا الفصل سوف نهتم أساسًا بالاختبارات القبلية ، بمعنى الاختبارات التي تنفذ على أساس المحاكاة قبل أن يتم التوسع في استخدامه أو إذاعته . لا يتضمن هذا الكثير من المقاييس التجميعية أو التتبعية للتأثيرات أثناء تقدم الحملة الإعلانية . ومع ذلك ، ليس من غير المعتاد أن ينفذ الاختبار القبلي على الهواء بمعنى أن يرتبط بحالات تعرض فردية إما أنها تجريبية أو ربطه بإذاعته لأول مرة في مسرح عمليات محدد . إنه من المفيد أن ندخل مثل هذه الاختبارات في المناقشة مع اختبار الاختبارات القبلية بصفة عامة .

قد مرت اختبارات الإعلان الكمية بثلاث مراحل :

1 - عمر الاعتراف مقابل مناظرة التذكر (1930 - 1970) .

2 - عمر الإقناع (1960 - 2000) .

3 - عمر البحث القائم على نموذج (1900 - ....) .

على التوازي مع هذا ، قد حدث تغير في استخدام الأساليب النوعية المختلفة . هذا الموضوع ليس من اهتمامات هذا الفصل ، ولكن يجب الإشارة إلى بعض الملاحظات ، حيث أن هناك بعض التفاعلات قد حدثت بين تطور مسار خطى البحث .

بدأت في الخمسينيات (1950) بحوث التحفيز التقليدية ، ثم تطورت أساليب المقابلة من حيث العمق وجماعة التركيز . وقد سيطرت على مسرح العمليات وحتى وقت قريب . في السنوات الأخيرة أصبحت مناهج الأمارات أو العلامات والتي يطلق عليها Semiotic[1] شائعة الاستخدام . ظهر في فرنسا ، ولم يكن أساسًا يرتبط بالإعلان ، ولكن استخدم بصورة متزايدة في كل من فرنسا ، وفيما بعد في أقطار أخرى للحصول على بصيرة نافذة إلى طبيعة الرسائل ومعانيها لدى العملاء .

كانت بحوث الدوافع التقليدية مبادرة أمريكية أساسًا في بداية الخمسينيات (1950) وكرد فعل لنتائجها غير الدقيقة إلى حد ما ، كان هناك تركيز كبير على تطوير الأساليب الكمية لتقييم الإعلان . ومما يستحق الذكر أيضًا ، أنه عندما أصبح الكثير من الأساليب الكمية متاحًا في لندون أولاً ثم باقي البلاد الأوروبية في بداية الستينيات (1960) ، فإنها قوبلت بنقد شديد بسبب نقص حساسيتها للعملية الابتكارية وعناصرها المختلفة . يترتب على ذلك ، أنه في أماكن كثيرة في أوروبا ، وعلى الأخص في المملكة المتحدة ، فإن مقابلات فحص أو استقصاء جماعة التركيز أو استقصاء العمق لمعرفة العوامل الداخلية المحركة للسلوك بقيت هي المسيطرة في مجال اختبار الإعلان . إن اختلاف الأهمية في المناهج المستخدمة في "نيويورك" قد يعكس أيضًا اختلافات نسبية في حالات القوة النسبية لمدير

---

(1) نسبة إلى علم أمارات أو مبحث أعراض المرض Semeiology ، أو الفكرة الكلية أو المفهوم الذي يفسر التعبير الرمزى باعتباره أحسن صياغة ممكنة لشيء غير معروف فهو رمزي أو أماراتي (ذخيرة علوم النفس ـ كمال دسوقي) المترجم .

الإعلان ، الشركة المعلنة ، ومدير الحسابات ووكالات الإعلان الرئيسية . حيث أن المنهج الأول كان له وضع متميز عند تطبيقه في "نيويورك" ، فإن مدير الحسابات كصفة مسيطرة في الوكالة أصبح ظاهرة نمطية في "لندن" . من الواضح أن الباحث في الوكالة يفضل العمل النوعي لتدعيم العملية الابتكارية ولتفادي مناقشات التأثير الكمي ، بينما مدير الإعلان في الشركة سوف يضع تأكيداً أكبر على اعتبارات الميزانية ، والاختبار الكمي المرتبط بنتائج المبيعات المحتملة .

لقد أصبحت أيضًا الحاجة إلى معلومات نوعية في علاقتها بالمزيد من الاختبارات الكمية أكثر وضوحًا ، ولذلك نجد الآن عدداً من القياسات تبني داخل كل أشكال القياسات ، آخذة في الاعتبار تقييم ماهية العناصر التي لها تأثير إيجابي أو سلبي في الإعلان الخاضع للاختبار وبأي ارتباط . توصف غالبًا مثل هذه الأجزاء شبه النوعية في اختبارات أخرى أكثر كمية بأنها تشخيصية . في تاريخ المناهج الكمية لاختبار الإعلان ، ظهرت المرحلة الأولى في أواخر العشرينيات (1920) مع الطريقة المنهجية في مؤسسة Gallup/Robinson . إنها قد تأخذ شكل أين ذهب المفحوص خلال استعراضه للمطبوعات المنشورة ، ماذا قرأ ، رأي أو لاحظ ، وقد تتضمن أسئلة حول طبيعة العناصر التي قد لاحظها باهتمام قليل أو كثير . وقد تأخذ أيضًا شكل ملصقات تحتوي على العديد من المواد المتنافسة إلى حد ما . يمكن أيضًا أن تستخدم لمتابعة ما قد حدث للمادة التي قد ظهرت بالفعل في المنشورات أو يمكن أن تستخدم لتقييم مادة مختارة في ظروف تجريبية . على أية حال ، إن القياس الأساسي يتمثل في معرفة ما قد شوهد .

إن استخدام بيانات الاعتراف أو التقرير الشخصي حول اختبار الإعلان قد أخذت في التناقص حتى وقت قريب . ومع ذلك ، قد نشطت في الدراسات الأكاديمية . وفي السنوات الأخيرة ، قد ترتب على فهم العمليات النفسية المختلفة هيكليًا ، والتي تركز على عمليات التقرير الشخصي والتذكر تجديد الاهتمام بالقياس . يفترض أنه حيث يعتمد التذكر على هياكل المعلومات التي خضعت لعمليات ترميز في بنود الاتجاهات (قد يقول البعض أنها معلومات مخزنة في الجانب

الأيسر من المخ) فإن عملية التقرير الشخصي تعتمد بدرجة كبيرة على توليد انطباعات كلية مخزنة في المخ بصورة مختلفة تماماً .

تتمثل المشكلة الكبرى المفترضة مع هذه الطريقة أن الناس تميل إلى المبالغة في الإدعاء حول ما يقررونه (والعكس أيضًا صحيح مع الأحداث غير السارة) . يمكن ملاحظة التأثير عن طريق توجيه أسئلة إلى الأفراد حول ما قد لاحظوه وإضافة المواد الملاحظة في اختبار للمواد التي من الممكن أنهم لا يستطيعون ملاحظتها إطلاقًا . ومع ذلك يظل هناك بعض المفحوصين الذين يدّعون المعرفة في تقاريرهم الشخصية .

استجابة لهذا النقد . تم تطوير ما أطلق عليه أسلوب التذكر الذي تأكدت صحته عن طريق التنظيم الرسمي في أواخر الثلاثينيات (1930) . كانت الطريقة في صورتها الأصلية توجيه أسئلة إلى المفحوصين لكي يتذكروا ما قد رأوه في دورية معينة قد تكون صحيفة اليوم السابق أو مجلة الأسبوع الأخير . قد يتضمن الأسلوب مستويات مختلفة من المساعدة ، تبدأ من مجرد توجيه السؤال ، "ما هي الإعلانات التي رأيتها في صحيفة ..... أمس؟" بالإضافة "ما إعلانات الحواسب الآلية التي رأيتها ؟" أو "هل رأيت إعلان الحاسب الآلي ماركة IBM أو Apple أمس ؟ " . هنا ، عن طريق المساعدة على التذكر يوجد ضغط موجه بأن تقرير المفحوص يأتي وبه على الأقل بعض المعلومات الصحيحة التي تتناول محتوى الإعلان الذي يدعي أنه قد رآه . في هذه الحالة فقط يمكن اعتباره بأنه قد رأى الإعلان بالفعل .

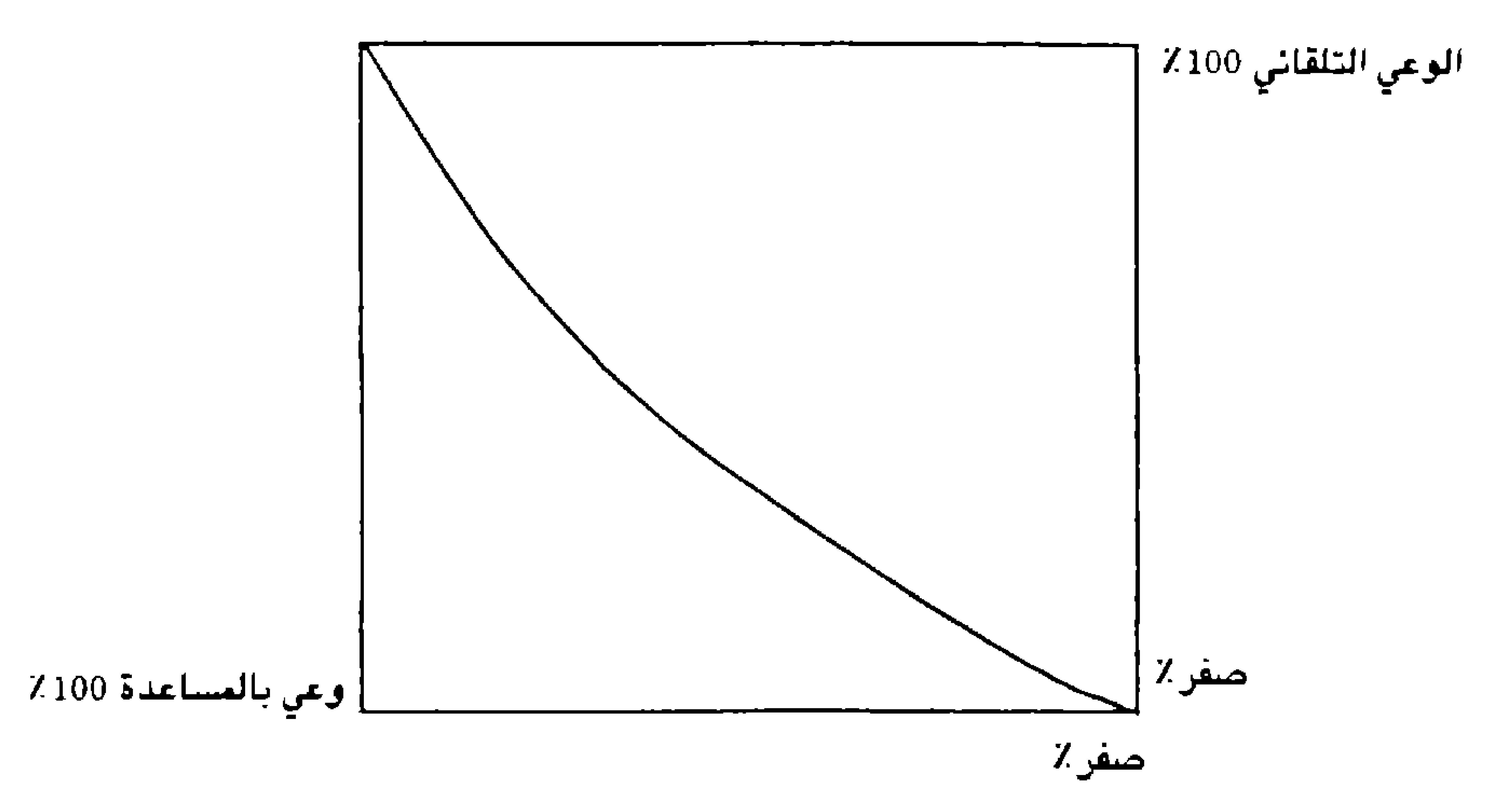
بدخول التليفزيون إلى الحلبة ، وبإعلاناته التي أصبحت ذات أهمية متزايدة ، فرض هذا الأسلوب نفسه على الاستخدام في ضوء مقياس "يوم بعد التذكر" هذا التحول في مقياس التذكر تم تطويره في شركة Procter & Gamble ، ولكن في النهاية حصلت Burke على التصريح بحقوق إدارة الاختبار ، وبالتالي أصبحت هذه الوكالة الإعلانية أكبر منظمة للاختبار الإعلامي في الستينيات والسبعينيات (1960 ، 1970) . تتمثل فكرة الاختبار في هذا الأسلوب في تحديد عدد كبير كاف من الأفراد الذين قد شاهدوا برنامج التليفزيون الذي أذيع عليه الإعلان التجاري المطلوب اختباره خلال 24 ساعة سابقة . من مزايا هذا المقياس أنه كان يمكنه

الربط بسهولة مع قياسات جمهور المشاهدين في مفكراتهم اليومية أو قياساتهم الخاصة . إنك عرفت من بحوث المشاهدين ليس فقط كم منهم قد شاهد البرنامج ، ولكن أيضًا عن طريق "يوم بعد التذكر" تستطيع أن تقدر كم منهم قد رأى بالفعل ويتذكر الإعلان . ومع ذلك ، قد انتقدت الطريقة المنهجية بشدة . يضاف إلى ذلك ، أن أفراد الإعلان قد ادَّعوا أن التذكر ليس بالضرورة يرتبط بالمبيعات .

قد أثبتت بحوث تالية أن هذا صحيح بالتأكيد . قد افترض أيضًا أن المرء يمكنه تحقيق درجات تذكر عالية عن طريق الاستناد إلى نقاط تأثير مسرحية ، جذابة ولكن لا تنتمي بالضرورة إلى المنهج .

في الأيام الأولى من استخدام قياسات التذكر وارتباطها أساسًا بتأثيرات الإعلان أخذت شكل التذكر الإعلاني . ومع ذلك ، مع نمو الاهتمام بتذكر العلامة التجارية في العالم المتنافس ، حيث ليس هناك مجال لتذكر الكثير من العلامات التجارية في السوق مائة في المائة ، قد أصبح أيضًا تذكر التغير في العلامة بعد التعرض للإعلان مقياسًا يتكرر استخدامه . في هذا الربط تكون هناك أهمية ملحوظة لبناء تذكر العلامة التجارية في أسواق معينة . قدم بعض الباحثين نتائج مهمة في هذا السياق . لقد وجدوا أساسًا أنه في معظم الأسواق عدد قليل جدًا من العلامات التجارية أمكن تذكرها دون مساعدة ، حيث يوضح الشكل التالي العلاقة النمطية .

**شكل (11-1) العلاقة النظرية بين المساعدة وعدم المساعدة في الوعي بالعلامة التجارية**



يعزى هذا إلى طاقة ذهنية محدودة لتخزين اسم العلامة التجارية في مجال منتج محدد . بسبب التحرك السريع لكثير من العلامات التجارية في السلع الاستهلاكية ، وبسبب أن الاعتراف بالعلامة التجارية يعتبر عاملاً مهيمنًا في التأثير على ماهية العلامات التي سوف تطفو على الذهن في وقت الشراء ، فإن النضال من أجل تذكر العلامة التجارية يمثل أهمية بالغة ، وبالتالي دخولها القياس في اختبار الإعلان لا يحتاج إلى توضيح . ومع ذلك ، على الأقل بالنسبة للعلامات التجارية الكبيرة ، من غير المحتمل أن التعرض للإعلان في موقف الاختبار سوف يخلق الكثير من التغيير في تذكر العلامة . أما بالنسبة للعلامات الصغيرة . قد يكون القياس أكثر حساسية ومن ثم مفيداً .

قد أدت كل هذه المناقشات إلى البحث عن قياسات أخرى مقبولة لتأثيرات الإعلان . كان المطلوب قد تمثل في قياسات بسيطة ارتبطت بالتأثير على المبيعات التي كان يحتمل أنها تولدت عن طريق الإعلانات ، عندما اعتبرت جزءاً من العملية البيعية . دخل عدد من إجراءات تقييم الإعلان مجال الاستخدام . كان المصطلح الحساس هو "حب الإعلان" . جاءت أحكام المستجوبين عن حب الإعلان طبقًا للأبعاد التالية :

- هل هو مقنع ؟
- هل يوفر معلومات ملائمة ؟
- هل تحب الإعلان ؟
- هل هو جذاب ؟
- هل يغير رأيك حول المنتج ؟

بطريقة أو بأخرى كل هذه القياسات تطلب من المستجوب أن يقيّم أوجه الإعلان . قد أصبحت هذه المقاييس يطلق عليها الاتجاهات نحو الإعلان "A-ad" ، وقد أصبحت تستخدم على نطاق واسع في بحوث الاتصال الأكاديمية ، ولكنها تعرضت لكثير من النقد من جانب الممارسين . لقد كان الادعاء أن حب أو كراهية المستجوب للإعلان ليست له أهمية عملية . كانت الأهمية في قدرة الإعلان على أن يحقق

المبيعات المرجوة . إنهم يدعون أن حب الإعلان ليست له علاقة مباشرة على المشتريات اللاحقة ، هذا الافتراض الذي ثبت خطؤه بعد ذلك .

في بعض الحالات ، وخاصة في الحملات الإعلانية المشحونة بالمعلومات ، قد يستطيع المرء ببساطة قياس المعلومات ، أو إلى أي مدى قد فهمت الرسالة . بالنسبة للإعلان الذي يتضمن إعلامًا عن لوائح قانونية جديدة ، تغيير جداول مواعيد القطارات ، مواقع جديدة لمحلات البيع ، وما شابه ذلك ، من المحتمل أن مقياس التأثير الأكثر ملاءمة هو ذلك الذي يكشف عن المدى الذي وصل إليه المستهلكون الذين تعرضوا للرسالة الإعلانية في التعلم منها ما تستهدفه الرسالة . من القياسات الواضحة في هذا المجال الاختيار من متعدد وأسئلة الصحيح والخطأ .

يدعى بعض الباحثين أن الحاجة المطلوبة كانت تتطلب مقاييس ترتبط مباشرة بالمبيعات . بعض أنواع من مقاييس الاتجاهات ، النوايا ، التفضيلات أو التغيرات في كل هذا تجاه العلامة التجارية يمثل ما كان مطلوبًا . تحت أحد العناوين أطلق على هذا فيما بعد "الاتجاهات تجاه العلامة التجارية" أو (A-brand) . أساسًا ظهر نوعان من المقاييس ودخلا حيز التطبيق . قد كان "الاتجاه السائد" أحد مقاييس تغيير الاتجاه ، التفضيل ، نية الشراء أو ما شابه ذلك قبل وبعد التعرض . استخدمت أنواع أخرى أيضًا لقياس التفضيلات .

في مناسبات عديدة ، قد أظهرت مقاييس التفضيلات هذه أنها ترتبط بنتائج المبيعات اللاحقة . ومع ذلك ، نجد أن المشكلة الكبيرة التي تواجه هذه المقاييس أنها تتطلب عينة كبيرة لكي تعطي نتائج ذات دلالة إحصائية . إن التغيرات في نوايا الشراء في مجال السلع الاستهلاكية سريعة التغير والمنتجات المماثلة - إذا حدثت مباشرة بعد التعرض للإعلان - تكون صغيرة وقليلة . ومن ثم ، تميل القياسات أن تكون غير حساسة . عندما تبذل محاولات للتغلب على هذا الضعف ، عن طريق تقوية التعرض إما بمزيد من التعرض أو بمزيد من الفرصة لتأكيد الرسالة ، تظل الصعوبة قائمة لملاحظة تغيرات ذات دلالة في الاتجاهات أو التفضيلات . ليس من المحتمل مع جمهور يضم نسبة كبيرة من عملاء لهم ولاء معين أن نية السلوك سوف

تتغير كثيراً بعد التعرض لإعلان تجاري واحد . أيضًا قد تخلق مواقف التعرض المصطنعة تأثيرات غير قابلة للتوقع .

لقد حاولت نظم اختبار أخرى تطوير مقاييس إقناع ، بدلاً من الاعتماد على تحولات في الاتجاه تسلك مباشرة إلى التأثيرات الإقناعية للإعلان . يتمثل أحد الأمثلة في اختبار الشراء حيث تم تطوير القياس بالطريقة التي تربط بين الدرجات العالية والسلوك الشرائي اللاحق . تعتمد محاولات أخرى على التقييم الذاتي للسلوك المتوقع عقب التعرض . بصرف النظر عن المقياس المستخدم ، قد ألقى الشك أيضًا على هذه المقاييس حول الإقناع . عمومًا ، يبدو أنه إذا كان يمكن إقامة علاقة ، فإنها تختلف كثيراً من مجال منتج إلى آخر ومن موقف إلى آخر . يؤدي هذا إلى الحاجة إلى خبرات متجمعة لتقييم الاستنتاجات من دراسات ترتبط بهذا الموضوع (حاجة يمكن القول بأنها مرتبطة بالإقرار ، التذكر ، وقياسات الاتجاهات نحو الإعلان) . حيث أن التأثير المقاس قد يختلف باختلاف مجالات المنتج ، باختلاف الدول ، وباختلاف أنواع المستهلكين ، فإنه من المهم أن تتجمع لديك الخبرة ، لتوفير القواعد اللازمة للتصنيفات المناسبة التي يمكن ، استناداً إليها ، الحكم على درجة اختبار معين بأنها جيدة أو رديئة .

تعكس المقاييس المختلفة التي نوقشت حتى الآن رؤية تقليدية عن الإعلان والتي أطلق عليها "نموذج تشغيل المعلومات" . وزعت الترجمة المبكرة لهذا النموذج في الثلاثينيات تحت الاسم المختصر "AIDA"[1] . في نظريات الابتكار المتعلقة بقبول منتجات جديدة ، هناك اقتراح يتدفق من الانتباه ، الاهتمام ، التقييم ، ومحاولة الشراء . توجد عملية معرفية نفسية ، يقول علماء النفس أنها تتكون من ثلاث خطوات في أحسن تكوين لها ، حيث من المفترض أن يمر المستقبل للاتصال خلال المراحل التالية :

- المعرفة ـــــــ فترة المعرفة .
- التقييم ـــــــ فترة التقييم .
- النزوع ـــــــ فترة المعنى .

(1) AIDA : A = Attention, I = Interest, D = Desire, A = Action.

يتم تشغيل المعلومات المستقبلة بطريقة تشبه "الكمبيوتر" وتنشئ التقييمات ، الاتجاهات ، والتفضيلات التي تقود إلى الشراء ، ملخص الجدول (11-1) حول نموذج تشغيل المعلومات التقليدية عندما يعالج المستهلكون المعلومات .

جدول رقم (11-1) : القياسات في نموذج تشغيل المعلومات
(نموذج تدرج التأثير)

| النموذج | القياسات |
|---|---|
| التعرض | الرؤية والقراءة . |
| الوعي | الإقرار ، تذكر الإعلان والعلامة ، قياسات آلية . |
| الفهم | اختيار من متعدد ، الصواب / الخطأ |
| الاهتمام بالإعلان | حب الإعلان وتقييمات أخرى للإعلان (الاتجاه نحو الإعلان) . |
| الإقناع | تغيير الاتجاه . تقييم الذات حول التغيرات في التفضيلات والنوايا . |
| السلوك | الحصة التسويقية ، الطلبات ، المبيعات . |

ظهرت الخطوات وهي ⇐ التعرض ، الوعي ، الفهم ، الاهتمام بالإعلان ، الإقناع ، والسلوك في الجانب الأيمن من الجدول ، وعلى الجانب الأيسر توجد أمثلة نمطية للقياسات التي استخدمت في الخطوات المختلفة لتشغيل المعلومات .

• الاختبار القائمة على النموذج Model Based testing

لقد كانت هناك شكوك ، بمضي السنوات ، حول إذا ما كان هذا المنهج لتشغيل المعلومات ذو الممر الوحيد يمثل دائمًا وصفًا مناسبًا للطريقة التي يستقبل بها الأفراد المعلومات . ليس الغرض هنا مراجعة أدبيات الموضوع الكثيفة . ومع ذلك ، القليل من المؤشرات التي لها خطوط تفكير مختلفة تعتبر مفيدة في فهم الطريقة التي يتحرك خلالها اختبار الإعلان الآن .

عند استعراض الدور الذي تلعبه المعلومات في مواقف تشغيل المعلومات موضع اهتمام هذا الفصل جاء اقتراح مفهوم "التعرض الإجباري" ، بمعنى المواقف التي لا يسعى المستقبل Receiver للحصول عليها ، ولكنها تدرك لأنها بدرجة أو بأخرى

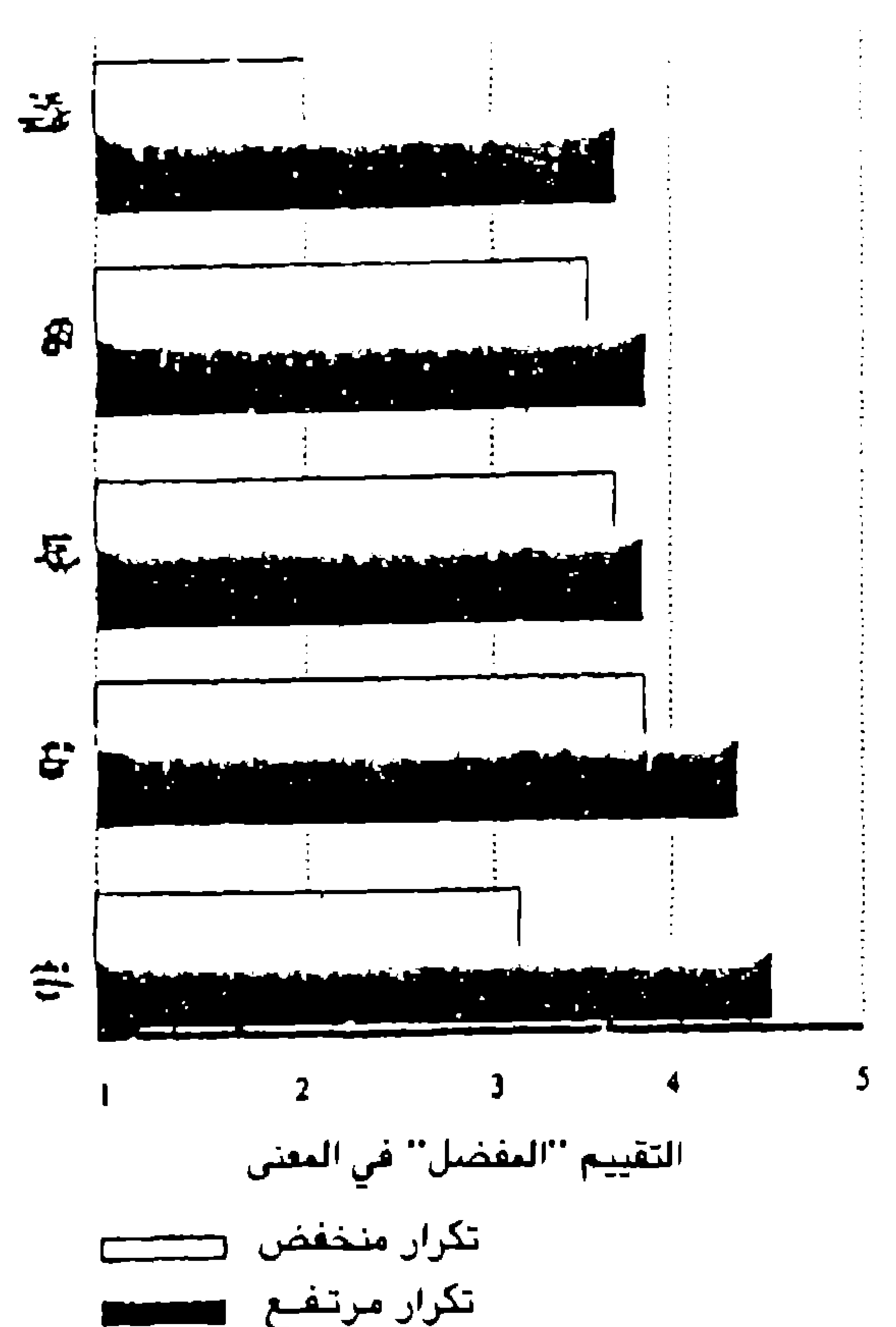
قد فرضت عليه . بصفة عامة ينطبق هذا على إعلانات التليفزيون . في هذا التعرض لا توجد دوافع أو تقريبًا لا توجد دوافع لدى المستقبل في تشغيله المعلومات التي يستقبلها .

ملاحظة مبكرة أخرى أطلقها أحد الباحثين (1986) فيما أطلق عليه "نظرية مجرد التعرض" .

يعرض الشكل التالي (11-2) خطوط التفكير وطبيعة الاستنتاجات المنبثقة .

**شكل رقم (11-2)**

متوسط تقييم الدلالة الوجدانية التي تمثلها الحروف الأبجدية الصينية عند التعرض بصورة منخفضة ومرتفعة .




عرّض الباحث عدداً من الطلبة للحروف الأبجدية الصينية ، البعض من هذه الحروف (دون أن يعرِّف المستجوبين) قد عرضت مرتين ، خمس ، عشر مرات ، والبعض الآخر مرة واحدة . في اليوم التالي سأل الباحث نفس الطلب أن يعبروا باختصار عما تعنيه الكلمات في ضوء المعنى السلبي / الإيجابي . النتائج واضحة في الشكل السابق . كلما كان تعرض الطلبة أكثر تكراراً لحرف معين ، كان المعني

الذي أعطوه للحرف أكثر إيجابية . على مدى سنوات قد أجريت تجارب مشابهة كثيرة ، كلمات تركية ذات مقاطع أربعة ، مع صور لأشخاص ومناظر طبيعية ، وهكذا ، وكلها بنفس النتائج .

يظهر الشكل (11-3) دراسة دانمركية جذابة ترتبط بالموضوع الذي نحن بصدده . تناول التقييم 42 شركة دانمركية مختلفة . يوضح الشكل كلا من التقييم من المجتمع ككل ومن الجماعة القليلة التي تدَّعي أنها تعرف تلك الشركات المعنية معرفة عن قرب . يلاحظ وجود تناسق أكثر إيجابية في تقييم أولئك الذين لديهم معلومات أكثر . من الواضح أنه مع البناءات غير المعروفة بالكامل مثل الحروف الصينية ، ليس هناك ارتباطات يمكن عملها ، ومن ثم تتداخل مع تأثير مجرد التعرض . في الواقع ، تحدث مع ذلك ، مثل هذه الاستنباطات عندما يلاحظ المرء الشركة رقم 42 في البيانات الدانمركية ، يلاحظ أن الشركة أقل تفضيلاً بين أولئك الذين يعرفونها جيداً . يمكن إضافة أنها شركة كيميائية سيئة في أدائها ، ومعروفة بمشاكلها البيئية . تفترض هذه الملاحظات إلى حد ما التأثير البسيط لمجرد التعرض ، الذي قد يتداخل مع كثير من الأشياء الأخرى ، ولكن إذا لم يحدث هذا فقد تخلق تأثيرات لا يترتب عليها الكثير من الأنشطة المعرفية .

خط بحثي آخر مصدره علم النفس الإدراكي ، ولكنه قد أصبح موضع اهتمام الباحثين في مجال سلوك المستهلك . يهتم هذا الخط بإدراك الصورة . هناك يتم دراسة أقل وقت ممكن يحتاجه الناس لكي يكونوا قادرين على التعرف على الصور التي يشاهدونها . بصفة عامة قد وجد أنه يكفي ثانية أو ثانيتين ، مفترضين أن التعرض الأقل مطلوب لكي يمكن الوصول إلى التعرف والإقرار . لكي يتم تصوير الاستنتاجات ، نعرض فيما يلي تجربة نمطية من هذا الخط البحثي .

على سبيل المثال ، إذا عرض على 100 مفحوص 100 شريحة تتابعية ، وقد استغرق عرض كل منها ثانيتين ، سواء كانت مناظر طبيعية ، أوجه أشخاص ، رسومات ، أو مواد أخرى لها معنى معين . (الرسم التجريدي يأخذ وقتًا أطول) ، وفي اليوم التالية نفس المجموعة - 100 مفحوص - تعرضت لعدد 200 شريحة تتضمن تلك التي سبق عرضها في اليوم الأول ، وبعد كل شريحة يطلب من كل مفحوص

# شكل (3-11)

## تقييم 42 شركة دانمركية بين الجميع وبين أولئك الذين يعرفونها جيدًا

| مسلسل رقم الشركة | الكل | | | | أصحاب المعرفة الجيدة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 4.12 | 1 | 4.60 | 1 | (0) |
| 2 | 3.85 | 2 | 4.40 | 4 | (-2) |
| 3 | 3.85 | 2 | 4.40 | 4 | (-2) |
| 4 | 3.77 | 4 | 4.35 | 9 | (-2) |
| 5 | 3.75 | 5 | 4.22 | 11 | (-6) |
| 6 | 3.75 | 6 | 4.14 | 15 | (-7) |
| 7 | 3.74 | 7 | 4.35 | 6 | (+1) |
| 8 | 3.55 | 8 | 4.05 | 20 | (-12) |
| 9 | 3.54 | 9 | 4.36 | 6 | (+3) |
| 10 | 3.53 | 10 | 4.25 | 10 | (0) |
| 11 | 3.53 | 11 | 4.07 | 17 | (-6) |
| 12 | 3.59 | 11 | 3.98 | 24 | (-13) |
| 13 | 3.58 | 13 | 4.12 | 14 | (-1) |
| 14 | 3.57 | 14 | 4.17 | 12 | (+2) |
| 15 | 3.55 | 15 | 4.03 | 22 | (-7) |
| 16 | 3.55 | 15 | 4.46 | 2 | (+13) |
| 17 | 3.54 | 17 | 4.41 | 3 | (+14) |
| 18 | 3.54 | 17 | 4.11 | 16 | (+1) |
| 19 | 3.53 | 19 | 3.39 | 30 | (-11) |
| 20 | 3.52 | 20 | 3.91 | 29 | (-9) |
| 21 | 3.50 | 21 | 3.94 | 26 | (-5) |
| 22 | 3.49 | 22 | 4.36 | 6 | (+16) |
| 23 | 3.46 | 23 | 4.03 | 22 | (+1) |
| 24 | 3.44 | 24 | 3.56 | 39 | (-15) |
| 25 | 3.40 | 25 | 3.83 | 33 | (-8) |
| 26 | 3.37 | 26 | 3.77 | 35 | (-9) |
| 27 | 3.35 | 27 | 3.88 | 31 | (-4) |
| 28 | 3.35 | 27 | 3.97 | 25 | (+2) |
| 29 | 3.33 | 29 | 3.92 | 27 | (+2) |
| 30 | 3.30 | 30 | 3.55 | 42 | (-12) |
| 31 | 3.28 | 31 | 3.85 | 32 | (-1) |
| 32 | 3.28 | 31 | 3.79 | 34 | (-3) |
| 33 | 3.25 | 33 | 3.75 | 36 | (-3) |
| 34 | 3.25 | 33 | 3.74 | 38 | (-5) |
| 35 | 3.25 | 35 | 3.92 | 27 | (+8) |
| 36 | 3.24 | 36 | 4.06 | 18 | (+18) |
| 37 | 3.22 | 37 | 3.51 | 41 | (-4) |
| 38 | 3.21 | 38 | 3.75 | 36 | (+2) |
| 39 | 3.20 | 39 | 3.46 | 43 | (-4) |
| 40 | 3.18 | 40 | 4.05 | 20 | (+20) |
| 41 | 3.18 | 40 | 4.12 | 14 | (+26) |
| 42 | 3.17 | 42 | 4.05 | 18 | (+24) |

أن يتذكر رؤيتها من قبل ، سوف يجد المرء أنه تقريبًا 100٪ يتعرفون على شرائح اليوم السابق بدقة ، توجد تباينات ، استناداً إلى نوع المادة المعروضة ، مثل دلالتها ، درجة الاختلاف ، وهكذا . ومع ذلك ، من الملاحظ ، حتى بعض مضي فترة أسبوع أو أكثر ، فإن نسبة التعرف الصحيحة تظل مرتفعة . لقد وجد أيضًا أنه إذا كان العرض الأول للصور لم يتضمن فاصلاً زمنيًا فيما بينها ، وإذا كانت فترض العرض قصيرة ، فإن نسبة التعرف الصحيح تنخفض بشدة . إن أقصر تعرض ممكن ، مرتبطًا بنصف ثانية تقريبًا بين العرض والذي يليه ، يوفر فرصة لأفضل تعرف . على ما يبدو ، فإن المعلومات المخزنة التي تمكن الفرد من التعرف على الصورة فيما بعد تأخذ ما يقرب من نصف ثانية . لا يزال هناك خط بحثي آخر قدم في هذا السياق يطلق عليه تجنيب المخ "عمل الجوانب" Brain Lateralization . ترى النظرية أنه بينما يبدو أن المعلومات اللغوية ، الحسابية ، والرمزية تخزن في الجانب الأيسر من المخ ؛ بينما الصور ، الشمول والانطباعات المماثلة تخزن في الجانب الأيمن من المخ . مفترضة أنه قد يكون هناك طريقتان مختلفتان تحفظ بهما المعلومات . النظرية معقدة وتطبيقها موضع شك ، ولكنها تشير إلى أن المعلومات قد تعالج بطرق مختلفة في مواقف مختلفة .

يفترض بحث آخر أن الانطباعات والاستجابات العاطفية قد تتلو التعرض الذي لا يمكن بسهولة ربطه إلى هيكل تشغيل المعلومات الذي قد قامت على أساسه بحوث الإعلان التقليدية . في بداية الثمانينيات (1980) قدم عدد من الباحثين فكرة أن المعلومات يمكن توليدها دون حاجة إلى المعرفة ، وأنها قد تخزن ليس في المخ ولكن داخل عضلات في مواقع مختلفة من الجسم . مرة أخرى ، تجربة تقليدية بسيطة يمكن أن تصور هذا . أخذ أحد الباحثين مجموعتين من الطلبة ، ووضعهما في حجرتين مختلفتين ، وقدم لهما جهاز تسجيل عليه موسيقى وأحاديث ، ومزيج من الاثنين ، ثم طلب منهم الاستماع إلى التسجيلات المرفقة . الفرق الوحيد بين المجموعتين ، أن الباحث قد شرح للمجموعة الأولى أنه مادام المسجل يعمل والمفحوص يتحرك ذهابًا وإيابًا ، في شكل دائرة أو وهو يمشي ، فإنه لكي يكون التقييم عادلاً بصورة أفضل عليهم أن يهزوا رءوسهم أثناء الاستماع . قُدم نفس

التفسير للمجموعة الثانية ، ولكن كان الاقتراح أنه يجب عليهم الإيماء برءوسهم أثناء الاستماع . بعد الاستماع ، عندما طلب منهم التعبير عن جودة ما قد سمعوه ، حينئذ ظهرت نتائج مدهشة . بعد التعرض للاستماع لفترة قصيرة ، نجد أن المجموعة التي أومأت برءوسها قد قيمت التسجيلات بصورة أفضل معنويًا عن تلك التي كانت تهز رءوسها . يأتي بعض التوضيح الذي يرتبط إلى حد ما مع تجربة الحروف الصينية السابق ذكرها . إذا افترضنا تكملة التجربة الأصلية ، بحيث يطلب من المفحوصين ، إذا ما كانوا مدركين أنهم قد رأوا بعض الحروف الصينية أكثر من الآخرين ، فإنه يبدو أن البعض قد أصبح واعياً بالفعل بهذا . عندما تقارن هذه المجموعة بالمجموعة التي لم تكن واعية بأنها قد شاهدت الحروف أكثر من مرة ، فقد نجد أن المجموعة الأخيرة لديها تأثير قوة لمجرد العرض . هنا ، يبدو أن المعرفة تتدخل مع تأثير العرض .

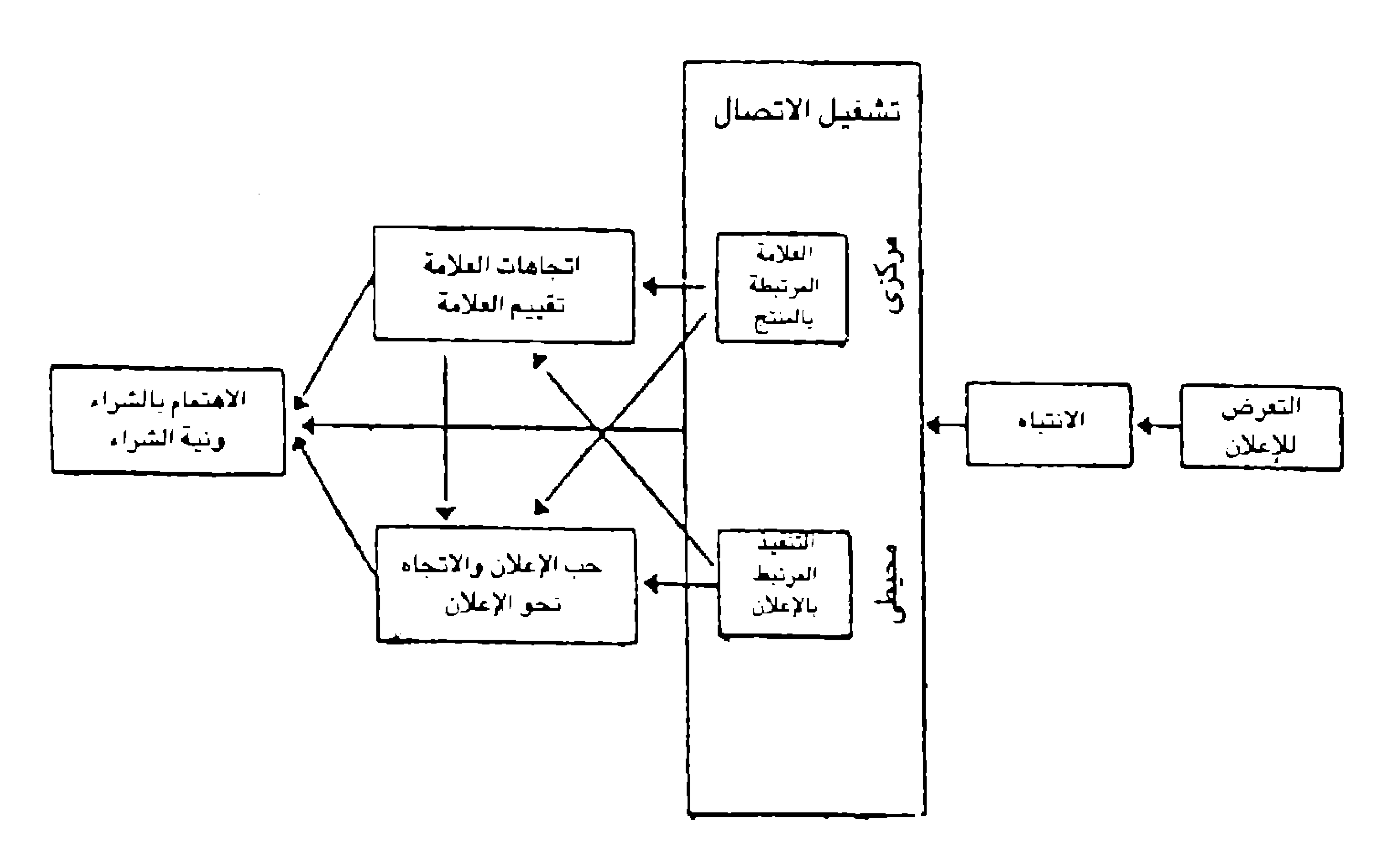
أخيراً ، الخط البحثي الذي قد أصبح أكثر وأكثر أهمية منذ منتصف الثمانينيات (1980) يتناول أوجه مختلفة من الأحاسيس والمشاعر في علاقتها بإدراك الإعلان . تظهر الاستنتاجات كيف أن رؤية أنواع مختلفة من العروض السينمائية قبل مشاهدة الإعلان لها تأثير على قياسات أنواع التذكر ونمط الاتجاه نحو الإعلان (A–ad) .

في تجارب أخرى ، يكون المفحوصون في حالات مزاجية مختلفة ، قبل أن يتعرضوا لنفس المادة المطبوعة . مرة أخرى تحدث تأثيرات واضحة . إن تطوير مقاييس خاصة لقياس الحالات المزاجية والأحاسيس جعلت من الممكن الحصول على اختلافات ملحوظة في حالات الأمزجة المتولدة عن طريق التعرض لأنواع مختلفة من الإعلانات التجارية ، وذلك من أنواع مختلفة من المفحوصين .

تفترض كل هذه الاستنتاجات أن الأفراد قد يكون لديهم طرق مختلفة لإدراك المعلومات في المواقف المختلفة . إنهم قد يخزنون المعلومات بطريقة قابلة للإقرار سواء كانت عاطفية أو في صورة أشكال معينة ، بالإضافة إلى مخزن تشغيل المعلومات . الاندماج Involvement ، أحد العوامل الذي قد درس بكثافة ، وقد عرض ليؤثر على كيفية معالجة الأفراد للمعلومات . يشير الاندماج إلى المدى الذي يصل إليه الفرد تحفيزيًا في علاقته بالمنتج الخاضع للدراسة ، الرسالة الخاضعة للدراسة أو الموقف المعين الخاضع للدراسة .

شكل (4-11) : نموذج الاستجابة للإعلان :

نموذج مفاهيم يستند إلى نموذج احتمالات التطويل المحكم




لقد اقترحت نماذج متعددة ، تفترض طرقًا مختلفة من تشغيل المعلومات ، من المحتمل أن الأكثر كثافة والأكثر تأثيراً هو **النموذج الاحتمالي للتطويل المحكم** (ELM)[1] . جوهر النموذج يصوره الشكل السابق (4-11) .

في هذا النموذج طريقة التشغيل المركزي تشبه إلى حد كبير نموذج تشغيل معلومات الصورة الذي يعالج به المستهلكون المعلومات . ومع ذلك ، نجد أن التشغيل المحيطي شيء مختلف . هنا تستقبل المعلومات ولكنها تخزن دون تشغيل بدرجة كبيرة أو صغيرة ، وتتبعها يجب أن يكون من خلال الاستدعاء أو الاعتراف بالإعلان ، بدلاً من اللجوء إلى استدعاء العلامة التجارية أو التغيرات في الاتجاه بالنسبة للعلامة . أخيراً ، إذا استثيرت معلومات الإعلان المخزنة في موقف شرائي لاحق ، وارتبط بالعلامة المعلن عنها ، فإن هذا ، قد يؤثر في نفس الوقت على السلوك الشرائي . يعتمد المدى الذي يصل إليه تطبيق الطريق المركزي (الأعمال

(1) ELM = Elaboration Likelihood Model.

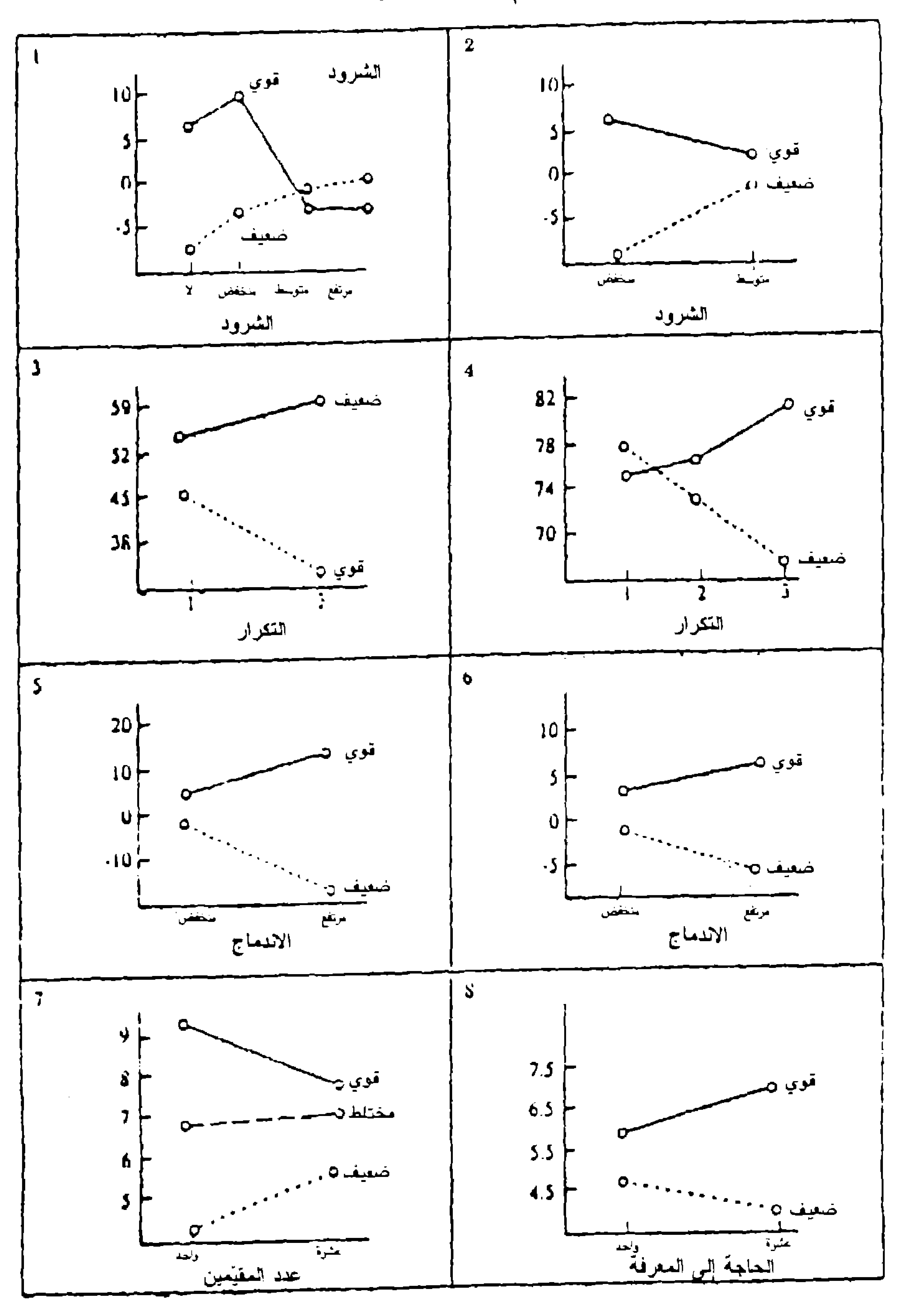
الداخلية للمخ) مقابل الطريق المحيطي (باقي أعضاء الجسم الحسية) على عدد من العوامل من بينها قد يكون الاندماج هو أكثرها أهمية .

يقول الباحثون مروجو النموذج :

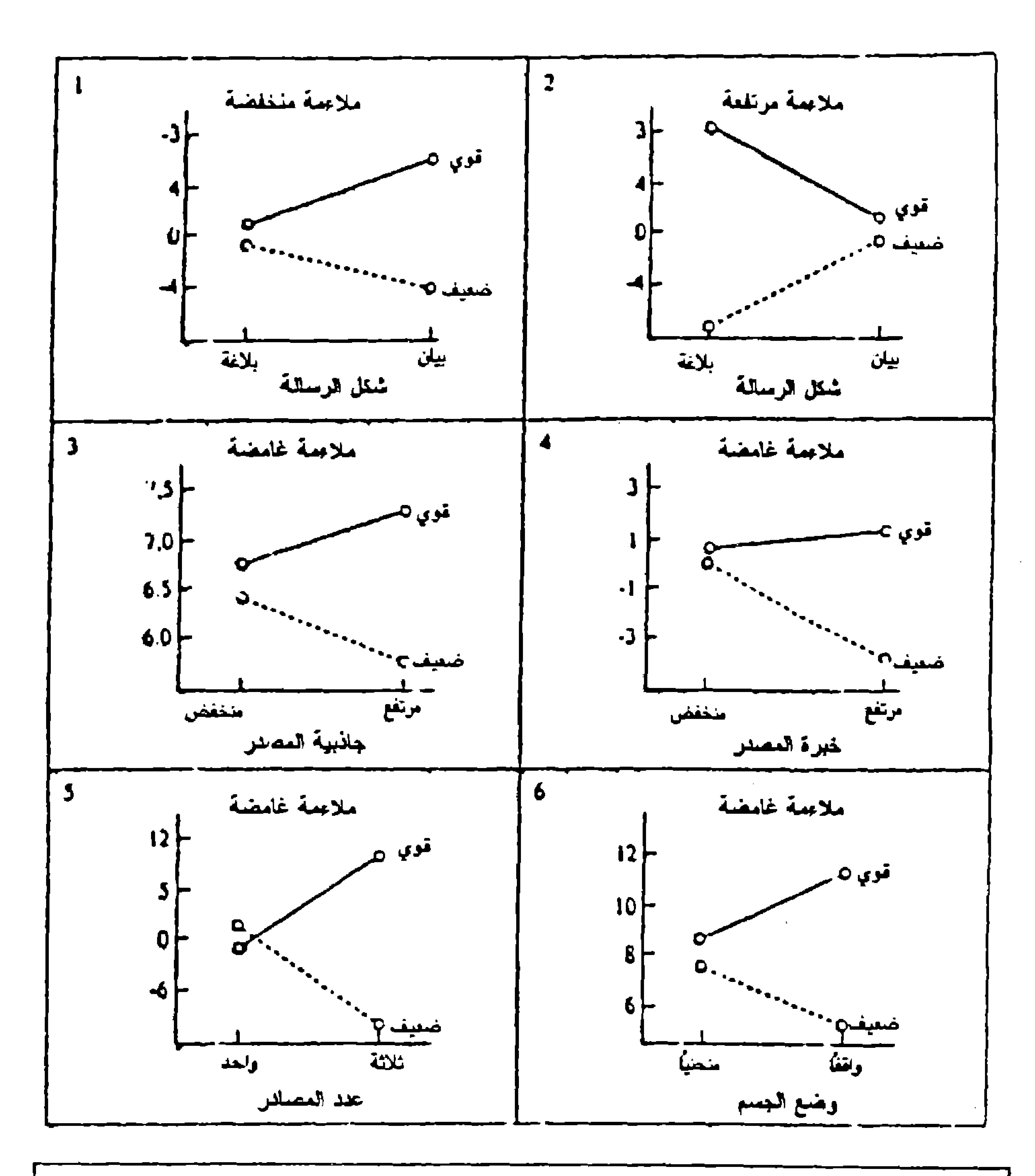
> قد حددنا طريقين رئيسيين للإقناع . يستند أحد هذه الطرق إلى اعتبارات ذهنية حول الحجج المركزية للموضوع (أحيانًا تكون متحيزة) . يستند الطريق الآخر إلى ارتباطات عاطفية أو استقراء بسيط يرتبط بالأمارات المحيطية في سياق الإقناع . عندما تكون المتغيرات في موقف الإقناع تتطلب تطويلاً محكمًا عاليًا ، يحدث النوع الأول من الإقناع (الطريق المركزي) . عندما تكون المتغيرات في الموقف الإقناعي تتطلب تطويلا محكمًا منخفضًا ، يحدث النوع الثاني من الإقناع (الطريق المحيطي) . من المهم أن نشير إلى أن هناك نتائج مختلفة لكلا الطريقين إلى الإقناع . إن تغيير الاتجاه باستخدام الطريق المركزي يبدو أكثر ملاءمة ، مقاومة وتوقعًا للسلوك بدلاً من التغيير عن طريق الطريق المحيطي .

تأثير بعض العوامل التي أشار إليها مروجو النموذج تظهر في الأشكال (11-5) ، (11-6) . في الدراسات النظرية التي أجراها المروجون ، ووجدوا بعض العناصر ذات أهمية ملفتة : الشرود ، التكرار ، الاندماج ، عدد المقيمين ، الحاجة إلى المعرفة ، شكل الرسالة ، جاذبية المصدر ، خبرة المصدر ، عدد المصادر ، ووضع الجسم . أكثر تحديداً في اختبار الإعلان .

## شكل (11-5) : المتغيرات التي قد تثري أو تخفض التطويل المحكم بطريقة موضوعية نسبيًا



## شكل (11-6) : المتغيرات التي قد تؤثر على تشغيل المعلومات بطريقة موضوعية نسبيًا




التعليق على الشكل (11-5) :

الشكل (1) : تأثيرات الشرود على الاتجاهات التالية للرسائل القوية والضعيفة المضادة للاتجاهات .

الشكل (2) : تأثيرات الشرود على الاتجاهات التالية للرسائل القوية والضعيفة قبل للاتجاهات .

الشكل (3) : تأثيرات تكرار الرسالة على الاتجاهات المبدئية التالية للرسائل القوية والضعيفة .

الشكل (4) : تأثيرات تكرار الرسالة على الاتجاهات المتأخرة التالية للرسائل القوية والضعيفة .

الشكل (5) : تأثيرات الملائمة الشخصية على الاتجاهات التالية للرسائل القوية والضعيفة ، قبل وضع الاتجاهات .

الشكل (6) : تأثيرات الملائمة الشخصية على الاتجاهات التالية للرسائل القوية والضعيفة ، المضادة للاتجاهات .

الشكل (7) : تأثيرات المسئولية الشخصية على الاتجاهات التالية للرسائل القوية والضعيفة والمختلطة .

الشكل (8) : تأثيرات الحاجة إلى المعرفة على الاتجاهات التالية للرسائل القوية والضعيفة .

التعليق على الشكل (11-6) :

الشكل (1) : تأثيرات الأسئلة البلاغية على الاتجاهات التالية للرسائل - ذات الملاءمة المنخفضة - القوية والضعيفة .

الشكل (2) : تأثيرات الأسئلة البلاغية على الاتجاهات التالية للرسائل - ذات الملاءمة المرتفعة - القوية والضعيفة .

الشكل (3) : تأثيرات الجاذبية الاجتماعية على الاتجاهات التالية للرسائل - ذات الملاءمة الغامضة - القوية والضعيفة .

الشكل (4) : تأثيرات الخبرة على الاتجاهات للموضوعات الميدانية التالية للرسائل - ذات الملاءمة الغامضة - القوية والضعيفة .

الشكل (5) : تأثيرات المصادر المتعددة على الاتجاهات التالية للرسائل - ذات الملاءمة الغامضة - القوية والضعيفة .

الشكل (6) : تأثيرات وضع جسم المستقبل على الاتجاهات التالية للرسائل - ذات الملاءمة الغامضة - القوية والضعيفة.

فإن العوامل التي يجب على المرء أن يبحث عنها سوف تكون :

- الاندماج في مجال المنتج .
- إخلاص مقابل عدم إخلاص الجماعة المستهدفة .
- المنتج الجديد مقابل المستقر .
- نوع الجملة الإعلانية : قصصية ، معلوماتية ، أو عاطفية .

لقد وجد مروجو النموذج أن الاستجابات العاطفية ترتبط بالطريق المحيطي . لا يكفي مع هذا النموذج قياس تأثير واحد شامل . على المرء أن يعمل مع ذخيرة من المقاييس لكي تطبق استناداً إلى الموقف المحدد . مثل هذه المقاييس يمكن أن توجد بصورة طبيعية بين :

1 - الإقرار أو الاعتراف (كلي أو جزئي) .

2 - قياس آلية الانتباه .

3 - التأثيرات التعليمية (خطأ / صواب ، اختيار من متعدد) .

4 - التذكر ، تذكر الإعلان ، تذكر العلامة .

5 - تذكر الرسالة وخاصة ربطها بالعلامة التجارية التي تحتوي عليها .

6 - مقياس الاتجاه نحو الإعلان (A-ad) ونحو العلامة (A-brand) .

7 - قياسات الاستجابة العاطفية .

إن أي مقياس تختاره في هذا الموقف المحدد سوف يعتمد على العوامل التي وصفت سابقًا .

مع اختبار الإعلان القبلي المصمم حسب الطلب ، كما ذكر هنا ، فإن الطلب على البيانات العيارية يتغير أيضًا . تظهر الحاجة إلى فحص أنواع مختلفة من الخبرات في أنواع مختلفة من مواقف الاختبار ، ومقارنة النتائج بعضها مع البعض الآخر . سوف تكون قواعد المعلنين كوحدات - إلى حد كبير - هي ما ينشئونها بأنفسهم .

إن تطوير اتجاه محدد نحو هذا يمكن أن يطلق عليه "اختبارات شبه معيارية" . تجعل استخدام بيانات القواعد أكثر تعقيداً بصورة ملحوظة ، وتترك الكثير إلى التفسيرات الماهرة المتعلقة بنتائج الاختبار . أيضًا يعتمد اختيار تصميم الاختبار على قدرة الباحث للحكم على الحملة باستخدام الأبعاد المهمة السابق مناقشتها . في السياق الكوني ، فإنه من المحتمل - على الأقل بالنسبة للمعلنين أصحاب الشركات الكبيرة - جذبهم في اتجاه تطوير خبرتهم وقواعدهم الخاصة بالمتغيرات التي تكون مفيدة في موقفهم التسويقي المحدد .

# الفصل الثاني عشر*

# هل هناك أبعاد كونية للمعتقدات تجاه الإعلان بصفة عامة ؟ دراسة متعددة الثقافات

• التقديم

يواجه العالم تحولات جذرية حيث أن إيقاع الكونية يزداد سرعة وكثافة . لقد دخلت كثير من الشركات الأسواق عبر الحدود ؛ آملة في زيادة مبيعاتها والحصول على حصة تسويقية . لتحقيق هذا الهدف ، قد أصبح الإعلان آلية مهمة للارتقاء بوضع المنتجات وتوصيل مزاياها وخصائصها إلى الجمهور . ومع ذلك ، نجد أن فهمنا لمعتقدات المستهلكين حول الإعلان في العديد من البلدان ليس كاملاً . نحن ببساطة لا نعرف الكثير عن ردود فعل المستهلكين نحو الإعلانات التي يشاهدونها ، أو إدراكاتهم العامة للإعلان . تناولت مقالات وفيرة في الولايات المتحدة مشاعر الأمريكيين حول الإعلان . ولكن لا تزال معرفتنا ضحلة حول ما يكنه المواطنون في بلدان أخرى من آراء وعواطف سواء أكانت سلبية أو إيجابية تجاه الإعلان . فقط عدد قليل من هذه الدراسات قد ركز على أقطار معينة خارج الولايات المتحدة الأمريكية .

إن قياسات إدراكات الإعلان تمثل أهمية خاصة للأكاديميين والممارسين . يعتقد أن هذه الإدراكات تؤثر على اتجاهات المستهلكين المتعلقة بالإعلانات بصفة عامة .

---

* يحتوي هذا الفصل على الكثير من المصطلحات والرموز الإحصائية ولذلك ننصح القارئ غير الملم بمبادئ الإحصاء الانتقال إلى الفصل التالي أو التركيز فقط على المناقشات والنتائج والمرور السريع على المصطلحات والرموز (المترجم) .

تسبق الاتجاهات نحو الإعلان اتجاهات المستهلكين نحو إعلانات محددة ، والتي ترتب لاحقًا إدراكات المستهلكين للعلامة التجارية وسلوكهم الشرائي . بالنسبة للممارسين فإن فهمهم لإدراكات المستهلكين للإعلان يساعدهم على تصميم وتطبيق حملات إعلانية أكثر فعالية . عندما يكون المستهلكون سلبيين تجاه أوجه إعلانية معينة ، يصبح من الضروري اللجوء إلى الحقائق بدلاً من إعلانات الإغراء والابتذال . وجدت إحدى الباحثات ، عند المقارنة بين إنجلترا والولايات المتحدة أن المستهلكين في كلا البلدين يرون أن الإعلانات تتسم بالتعقيد والتناقض . تنصح الباحثة (1995) بإجراء المزيد من البحوث لسبر غور هذا التعقيد . في دراسة حديثة (1998) حول الاتجاهات نحو الإعلان في الولايات المتحدة الأمريكية ، وجد أن الأمريكان ينظرون إلى الإعلانات على أنها توفر لهم المعلومات وتفيدهم عند اتخاذ القرارات الشرائية ، بالإضافة إلى أنها مسلية . ومع ذلك ، وجدت دراسة في السعودية ، أن بعض السعوديين يرون الإعلانات التليفزيونية كتهديد ثقافي خطير ، بينما يراه آخرون على أنه معتدل . ومن ثم ، يبدو أن هناك تباينًا ملحوظًا في الإدراكات تجاه الإعلان .

لأن الحواجز أمام التجارة آخذة في التداعي المستمر ، كما نشهده في تقدم منظمة التجارة العالمية WTO ، حيث أصبح العالم في حالة اعتماد متبادل تجاريًا بصورة متزايدة ، تضيف دراسات إدراكات الإعلان عبر الثقافات الكثير إلى تقديرنا للاختلافات في الثقافات والاتجاه . عندما تجد الدراسات عبر الثقافات تشابهًا في إدراكات الإعلان ، وقد يكون صحيحًا ، فإن التنميط في الإعلان وتطوير حملات الإعلان الكونية يكون مجديًا في هذه الحالة . ومع ذلك ، إذا كانت المعتقدات حول الإعلان مختلفة عبر الثقافات ، فإن الإعلان الفعال قد يتطلب جهوداً تتعلق بالدولة وتتفق مع العملاء في هذا البلد أو ذلك ، بسبب هذه الاختلافات حول إدراكات الإعلان . وجد بعض الباحثين أن الاتجاهات حول الإعلان التليفزيوني في كل من ألمانيا والولايات المتحدة متقاربة بشكل كبير نسبيًا . ولكن الاختلافات الثقافية

قائمة . حددت دراسة قام بها باحثان حديثًا[1] عدم التماثل في الجماعات الثقافية التي تؤثر على المعنى الذي يرتبط في ذهن المستهلكين بالإعلان . ووجدت دراسة أخرى أن القيم الثقافية لها تأثير مؤكد على الاتجاهات نحو مغريات الإعلان .

يهدف هذا الفصل إلى توفير فهم أعمق لمعتقدات المستهلكين نحو الإعلان بدراسة خمسة بلدان مختلفة توجد في أربع قارات مختلفة . كان الهدف الرئيسي تقييم إذا ما كانت الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية لهذه المعتقدات المحددة في الولايات المتحدة يمكن تطبيقها على بلدان أخرى . يختلف كل بلد بحسب حصة الفرد من النفقات الإعلانية ، مزيج وسائل الإعلان ، ومدى التعرض للرسالة الإعلانية . تم تحليل البيانات باستخدام تحليل التباين الاقتراني Covariance لتحديد إذا ما كان يمكن تفسير الأبعاد الاجتماعية والسياسية على أنها أبعاد كونية . تم أيضًا استخدام اختبارات التباين المتعدد في مقارنات المتوسط Mean لتحديد التشابه والاختلافات في إدراكات المعتقدات .

يتم بناء الفصل كما يلي . أولاً ، مراجعة البحوث السابقة عن أفكار ، معتقدات ، واتجاهات الإعلان بإيجاز . ثانيًا ، مناقشة منهجية الدراسة واختيار العينة ، بعد ذلك عرضت نتائج الدراسة وخضعت للمناقشة . الجزء الأخير من الفصل تناول المضامين والاستنتاجات .

• الخلفية البحثية حول إدراكات الإعلان

ركزت معظم الدراسات السابقة التي تناولت إدراكات الإعلان على فحص الاتجاهات نحو الإعلان . يجادل أحد الباحثين بأن بحثه قد ركز على المعتقدات نحو الإعلان مقابل الاتجاهات نحو الإعلان . يشير مصطلح الإدراكات نحو الإعلان إلى الاستجابات المعرفية (بمعنى ، الأفكار ، الاتجاهات والمعتقدات نحو الإعلان) . وكما ترى إحدى الدراسات ، أنه ينظر إلى هذه الإدراكات نحو الإعلان كجزء مكمل للنماذج التي تفحص تأثير الإعلان على سلوك الشراء . بصفة خاصة ، نجد أن اتجاه المستهلكين

---

(1) Sonya Grier and Ann Brunbaugh (1999) "Noticing Cultural Differences: A-D..Meanings Created by target and Non-Target Markets." Journal of Advertizing, 28(1) : 79 – 93.

نحو الإعلان (A-ad) يعتبر محدداً مهمًا في اتجاهاتهم نحو العلامة التجارية ونية الشراء . أحد المحددات المهمة في الاتجاهات نحو الإعلان يتمثل في الاتجاه نحو بناء الإعلان بصفة عامة . هذا البناء يتحدد بدوره عن طريق المعتقدات نحو الإعلان بصفة عامة .

في الأدبيات الأكاديمية ينظر إلى الإعلان من زاوية سلبية وأيضًا إيجابية . يذكر المؤيدون للإعلان ، أن الإعلان يوفر معلومات حول خصائص المنتج ، والتي تعتبر ضرورية في اتخاذ القرار . يؤكد أحد الباحثين على أن الإعلان آلية تسهيل في مساعدة المجتمع على تطوير رفاهيته المادية . يرى آخرون أن أهمية الإعلان تتركز في تزويد المستهلكين بالمعلومات الصحيحة والكافية لكي يكونوا متعلمين ومحاطين علمًا بما يجري من حولهم . على الرغم مما حظي به الإعلان من مديح عن دوره في مساعدة المستهلكين وإفادة المجتمع ، توجد بحوث أخرى كانت ناقدة لطرق الإعلان في الإغراء . لأن الإعلان قد نما وارتقى في الولايات المتحدة ، فقد أصبح أكثر اهتمامًا بالإغراء .

يؤكد الكثير من الباحثين بأن الإعلان يستخدم للتلاعب أو الاحتيال على الأفراد بل إن البعض يتهمونه بأن الإعلان هجومي ولا يدعو للاحترام . بل هناك من هو أكثر حدة في هجومه على الإعلان لأنه يخلق الحاجات والرغبات ، ويتجاهل ذكاء الأشخاص ، ويستغل نقص المعلومات لدى المستهلكين . يرى هذا الفصل أن الإعلان أداة قوية يمكن أن تشكل وتصوغ المجتمع لكي ينظر إلى المنتجات على أنها وسائل للسعادة والإنجاز .

لفهم التعقيد في إدراكات الإعلان قد ركزت دراسات كثيرة على أبعاد الاعتقادات حول الإعلان بصفة عامة . حددت هذه الدراسات بعدين أساسيين : الأوجه الاقتصادية والعوامل الاجتماعية . استخدمت دراسات عديدة هذين البعدين في اكتشافاتهم لإدراكات المستهلك للإعلان .

استخدمت دراسات كثيرة مفحوصين من الولايات المتحدة ، حيث أننا لا نعرف المدى الذي وصلت إليه هذه المعتقدات في انتشارها في أقطار أخرى . هناك بعض

الأدلة تفترض بأن بلدانًا صناعية أخرى قد تشارك نفس الاتجاه نحو الإعلان . على سبيل المثال ، وجدت دراسة أن المستهلكين في ألمانيا والولايات المتحدة لديهم معتقدات إيجابية حول المزايا الاقتصادية للإعلان . ولكن كلتا المجموعتين تحدثتا سلبيًا عن الأوجه الاجتماعية للإعلان . وبالمثل ، انتهت دراسة أخرى إلى أن المستجوبين في تحليل تضمن ستة بلدان متقدمة جاءت آراؤهم سلبية حول الإعلان .

يبدو أيضًا أن الدراسات التي تناولت البلدان النامية انتهت إلى نفس النمط . وجدت دراسة (1980) أن المستهلكين قد اعترفوا بالمزايا الاقتصادية والمعلوماتية للإعلان ولكنهم كانوا ناقدين لبعض التأثيرات الاقتصادية ، كما في حالة الأسعار الأكثر ارتفاعًا . كان هؤلاء المستهلكون ناقدين أيضًا للأوجه الاجتماعية ، واعتبروا اللوائح الحكومية للإعلان مسألة ضرورية . أثبت تحليل للمستهلكين في كوريا الجنوبية (1986) ، وتايلاند (1982) أن هناك معتقدات إيجابية حول الإعلان توجد جنبًا إلى جنب مع معتقدات أخرى سلبية كما في حالة الاعتقاد بأن الإعلان يحتال على الأفراد من أجل الشراء ، ويشوش المعلومات . بالنسبة للصين وجدت نتائج مقارنة (1989) بأن المستجوبين الصينيين كانوا في صالح الأوجه الاقتصادية للإعلان ، بينما كانوا ضد بعض الممارسات التي تستخدم في الإعلانات . وبالمثل انتهت دراسة في السعودية (1990) إلى نفس الاتجاهات الإيجابية والسلبية نحو الإعلان .

## • طريقة البحث

### ⇐ عن العينات

تعتمد هذه الدراسة على بيانات جمعت من خمسة بلدان تمثل مناطق مختلفة في العالم . من بين هذه البلدان : الهند وسنغافورة من جنوب شرق آسيا . دولتان أخريان هما اليونان والدانمرك من أوروبا الغربية . تمثل نيوزيلاندا منطقة جنوب الباسيفيك . يبلغ تعداد سكان نيوزيلاندا 3.7 مليون نسمة ويمكن اعتبارها دولة متقدمة . مرت هذه الدولة بفترة من الاضطراب التنظيمي منذ منتصف الثمانينيات

(1980) . أثناء هذه الفترة ، قد زادت المصروفات الإعلانية زيادة كبيرة . الدانمرك أيضًا دولة صغيرة ، يبلغ سكانها 5.3 مليون نسمة . يخضع الإعلان في هذا البلد إلى بعض الضوابط الحكومية . اليونان بسكانها البالغ عددهم 10.5 مليون نسمة قد تعرضت لتغيير ملفت ، حيث ضخ المجتمع الأوروبي أموالاً إلى هذا البلد لتشجيع نموه وتطوره . قد زاد الإنفاق على الإعلان بصورة ملحوظة على مدى السنوات القليلة الأخيرة .

تحتل الهند الجزء الأكبر من شبه القارة الهندية ، يصل عدد سكانها إلى 1 بليون نسمة وتصنف على أنها دولة نامية . سنغافورة بلد ومدينة صغيرة يصل عدد سكانها إلى حوالي 3 مليون نسمة ، وينظر إليها على أنها دولة صناعية حديثة . تشترك هاتان الدولتان في بعض الصفات . لدى المواطنين في كلتا الدولتين رؤية إيجابية للأسرة ، إظهار الاحترام لكبار السن ، لا يظهرون نقداً مباشراً للآخرين . يوجد أيضًا بين سكان سنغافورة نسبة ملحوظة ممن لهم أصل هندي (حوالي 6٪) . ومع ذلك يعتبر هذا البلد مختلفًا ثقافيًا عن الهند في نواحي كثيرة ، مع عدد من السكان من أصل صيني يشكلون أغلبية سائدة (حوالي 80٪) . إذا أخذنا في الاعتبار قاعدتها السياحية القوية ، واقتصادها المفتوح ، فإن سنغافورة لديها منشآت دولية في تجارة التجزئة والأنشطة التسويقية الأخرى ، بما يجعلها مدينة دولية أو كونية حقيقية ، بينما تمثل الهند بيئة تسويقية محلية تقليدية أساسًا ، مع عزلة واضحة عن الأسواق الدولية . التوجه نحو التغيير في هذين البلدين يختلف تمامًا بالنسبة لسنغافورة كدولة عالية النمو الاقتصادي ، أكثر دينامية من الهند التي يحدث فيها التغير ببطء شديد .

يعطي الجدول (12-1) مؤشرات عن الخصائص الاجتماعية الاقتصادية والإعلانية للبلدان التي خضعت للدراسة . توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين البلدان بالنسبة لمصروفاتها الإعلانية . على سبيل المثال ، مصروفات الإعلان في الهند 0.80 دولار لكل فرد ، وهذه تمثل 0.25٪ من إجمالي الناتج القومي . على الجانب الآخر توجد سنغافورة التي تنفق 223 دولاراً لكل فرد (0.80 من الناتج القومي) ، ونيوزيلاندا التي تنفق 192 دولار لكل فرد تمثل 1.18٪ من الدخل القومي .

جدول (12-1) خصائص اجتماعية / اقتصادية وإعلانية مختارة

| | نيوزيلندا | الدانمرك | اليونان | الهند | سنغافورة |
|---|---|---|---|---|---|
| **السكان والمؤشرات الاجتماعية** | | | | | |
| السكان | 3.7 | 5.3 | 10.5 | 976 | 3.5 |
| التعليم | 99 | 99 | 97 | 53 | 91 |
| توقع الحياة عند الولادة | | | | | |
| ذكور | 75 | 73 | 76 | 62 | 75 |
| إناث | 80 | 78 | 81 | 63 | 80 |
| وفيات الأطفال عند الولادة | | | | | |
| لكل 1000 | 7 | 7 | 8 | 5 | 7 |
| **المؤشرات الاقتصادية** | | | | | |
| إجمالي الدخل القومي لكل فرد/دولار | 18.765 | 30.223 | 11,420 | 396 | 25.908 |
| **المصروفات الإعلانية** | | | | | |
| الإعلان كنسبة من الدخل القومي | 1.18 | 0.52 | 70 | 0.25 | 0.80 |
| مصاريف الإعلان لكل فرد/دولار | 192 | 170 | 81 | 0.80 | 223 |
| مصروفات المطبوعات لكل فرد/دولار | 99 | 130 | 36 | na | 111 |
| مصروفات التليفزيون لكل فرد/دولار | 67 | 32 | 49 | na | 91 |
| مصروفات الإذاعة لكل فرد/دولار | 23 | 3 | 4 | na | 13 |

الاختلافات أكثر وضوحاً عند فحص مصروفات الإعلان المطبوع والإعلان التليفزيوني لكل فرد . مصروفات المطبوعات 36 دولاراً لكل فرد في اليونان مقارنة بمستويات أكثر ارتفاعاً بشكل ملحوظ في الدول الأخرى .

تتكون العينة عبر الأقطار الخمسة من شباب تعدى المراحل التعليمية وكل منهم حاصل على دراسات في إدارة الأعمال . وحيث أن معظم البحوث حول معتقدات الإعلان تستخدم الشباب من كبار السن ، فإن هذه الدراسة لأغراض المقارنة استخدمت عينات مماثلة . كان متوسط العمر تقريباً 21 سنة ، وقد قسمت العينة بالتساوي

حسب النوع (ذكر/أنثى) . كان إجمالي عدد المستجوبين 179 من نيوزيلاندا ، 86 من الدانمرك ، 89 من اليونان والهند ، 299 من سنغافورة ساهموا في الدراسة .

عند دراسة إدراكات المستهلك عبر الدول ، كان من المهم استخدام عينات قابلة للمقارنة . من المفترض أنه يمكن تحقيق قابلية العينة للمقارنة عن طريق أن تلبي العينات خصائص معينة ذات اهتمام خاص . في هذه الدراسة ، على الرغم من أن العينات الخمس لم تكن ممثلة لعدد سكان بلدانها ، فإنها كانت متجانسة نسبيًا بالنسبة للعمر ، للجنس ، استخدام اللغة الإنجليزية ، والخلفية التعليمية . ومن ثم فإن هذه العينات من حيث اعتبارها قابلة للمقارنة ، تكون مناسبة لإجراء مقارنات عبر الدول المختلفة .

• عن إدارة القياسات واستمارات الاستقصاء

كانت المعتقدات تجاه الإعلان تقاس بصفة عامة على نمط مقياس "ليكرت" على أساس سبع نقاط للعبارات التي يجيب عليها المفحوص (بمعنى أوافق/لا أوافق) إنها تتضمن أربع عبارات تقيس الجوانب الاقتصادية (بمعنى "الإعلان حيوي" ، "بصفة عامة ، يؤدي الإعلان إلى أسعار أقل" ، "يساعد الإعلان على رفع مستوى معيشتنا" ، "يؤدي الإعلان إلى منتجات أفضل للجمهور") وثلاث عبارات تقيس الجوانب الاجتماعية للإعلان (تقلل معظم الإعلانات من ذكاء المستهلك العادي ، غالبًا يقنع الإعلان الأفراد لشراء أشياء لا يجب عليهم شراؤها ، بصفة عامة ، تقدم الإعلانات صورة صحيحة عن المنتج الخاضع للقياس) .

كان الأفراد المستجوبون من الهند وسنغافورة يتقنون الاتصال باللغة الإنجليزية ولذلك هؤلاء الأفراد بالإضافة إلى المشاركين من نيوزيلاندا تسلموا استمارات الاستقصاء باللغة الإنجليزية . في اليونان والدانمارك كانت استمارات الاستقصاء طبقًا للغة الوطنية لكل بلد بعد ترجمة الأصل الإنجليزي للاستمارة إلى تلك اللغات المحلية . لضمان التكافؤ بين الترجمات إلى اللغات الأجنبية ، وقد اتبعت إجراءات الترجمة النمطية للاستمارة . تمت الاستعانة بالخبراء أصحاب اللغات المزدوجة في هذه الإجراءات .

• النتائج

تم تقييم الأبعاد الكونية في قياسات المعتقدات الإعلانية باستخدام تحليل بناء التباين الاقتراني للبيانات . لتوفير دعم للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للمعتقدات الإعلانية ، فإنه من الضروري توضيح أن المقاييس التي تقيس هذين البعدين تظهر لا تباين في القياسات ، التناسق الداخلي ، ومصداقية التمييز . لهذا الغرض أجرى العديد من تحليلات تعدد المجموعات وفحصت نتائجها .

• عدم التباين في هيئة أو هيكل العوامل

كما يفترض في دراسات بحثية كثيرة ، فإن النموذج القائم على الفروض هو أحد النماذج حيث تعتبر أوجه الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية منفصلة ولكنها مترابطة . إن الحد الأدنى من متطلبات مقياس هذين البعدين لكي لا يكون هناك تباين دولي ، يتمثل في أنه يوضح أن المقياس يوفر ملاءمة جيدة عبر الدول المختلفة . يعنى هذا أنه يجب أن تبين بنود المقياس أنه لا يوجد ارتباط (صفري) في التحميل على العوامل البارزة ، وتحميل (صفري) على العوامل غير البارزة Zero-loading on Non-salient factors . يجب أن يكون لهذه البنود الأربعة تحميلات غير صفرية لها دلالتها على بُعد الأوجه الاقتصادية . وبالمثل ، فإن البنود الثلاثة التي تقيس المعتقدات تجاه الأوجه الاجتماعية للإعلان يجب أن تظهر تحميلات غير صفرية على هذا العامل ، ولكن تحميلات صفرية على عامل الأوجه الاقتصادية . إذا كانت ملاءمة هذا النموذج ، استناداً إلى تأكيدات نتائج التحليل العاملي مقبولة ، حينئذ يكون للمعتقدات تجاه الإعلان في القياس العام نفس البناء العاملي عبر الدول ويكون له عدم تباين في هيئة أو هيكل العوامل .

وكما يظهر في جدول (2-12)[1] ، عندما يفترض أن يكون هيكل العوامل متماثلاً عبر الدول (بمعنى عدم وجود تباين في هيئة العوامل) فإن قيمة ($x^2$) في النموذج القائم على الفروض تساوي 133.80 ، بدرجة حرية (df 65) . ولأن $x^2$

---

(1) الرموز الواردة في هذا الجدول رموز إحصائية يعرفها القارئ المتخصص أو يجد توضيحًا لها في المراجع الإحصائية - أما القارئ غير المتخصص فتهمه النتائج والمناقشات (المترجم) .

تتأثر بحجم العينة فإن بعض الباحثين يقترح اختبار مؤشرات ملائمة أخرى مع العوامل الخاضعة للدراسة . لهذا الغرض ، تم الحصول على أربعة مؤشرات أخرى ملائمة : مؤشر جودة الملاءمة (التوفيق) (GFI) ، مؤشر جودة المقارنة (CFI) ، جذر متوسط تربيع خطأ التقريب (RMSEA) . وأيضًا حساب نسبة $x^2/df$ ، لأن هذه المؤشرات قد استخدمت على نطاق واسع لتقييم القياسات في البحوث عبر الدول ، للملاءمة أو التوفيق المناسب بين العوامل ، فإن القيمة العالية في GFI ، CFI في المدى المرتفع 0.80 وأعلى ، $x^2/df$ من 3 وأقل ، RMSEA من 0.10 أو أقل ، هي المؤشرات المرغوبة . كل من GFI ، و CFI تكون 0.80 أقل للنموذج القائم على الفروض تحت وضع عدم وجود تباين في هيئة العوامل . هذه المؤشرات للملاءمة أو التوافق بالإضافة إلى انخفاض RMSEA عن 0.80– ونسبة $x^2/df$ عن 2.6 تعتبرها جميعًا في المدى المقبول .

جدول (12-2) تحليل طريقة تعدد المجموعات العاملية في النموذج الفرضي

| | عدم تباين في هيئة العوامل | عدم تباين في القياس | عدم التباين في التباين الاقتراني | عدم تباين في تباين الخطأ |
|---|---|---|---|---|
| **$x^2$** | 133.80 | 168.38 | 169.68 | 173.45 |
| **df** | 65 | 93 | 97 | 125 |
| **GFI** | 0.96 | 0.95 | 0.95 | 0.95 |
| **CFI** | 0.80 | 0.79 | 0.79 | 0.86 |
| **RMSEA** | 0.08 | 0.07 | 0.07 | 0.05 |
| **$x^2/df$** | 2.06 | 1.81 | 1.75 | 1.39 |

يوفر الشكل (12-3) تحميلاً عامليًا للنموذج الفرضي تحت وضع عدم وجود تباين في هيئة العوامل . من بين إجمالي تقديرات تحميل (35) عبر البلدان الخمسة ، 91.5٪ (بمعنى 32) كانت ذات دلالة إحصائية ، الأكثر من ذلك أن النسبة العالية للتحميل (77٪) تكون ضخمة في مقدارها (فوق 0.3) . هذه المؤشرات المختلفة للملاءمة توفر تدعيمًا لافتراض عدم تباين هيئة العوامل متضمنة أن النموذج الافتراضي ذا الترابط بين عاملين ، يتلاءم جيداً عبر البلدان الخمسة .

طبقة اختبارات المصداقية المميزة بعد ذلك على النموذج الافتراضي . لهذا الغرض فإن تقديرات المجموعة العالية ϕ (الارتباط بين بعد الأوجه الاجتماعية وبعد الأوجه الاقتصادية) ظهرت في الجدول (12-3) . هذه التقديرات ϕ تتراوح ما بين 0.37 في الهند إلى 0.82 في الدانمرك . كل هذه الارتباطات لها دلالة إحصائية وليس أي منها يحقق الواحد الصحيح . ومع ذلك عند حساب فترات الثقة Confidence Intervals حول هذه الارتباطات ، فإن فترة الثقة التي حول الارتباط 0.37 في العينة الهندية لا يحتوي على القيمة 1.0 . يعني هذا أن التدعيم عبر الثقافات في مصداقية التمييز لمعتقدات الإعلان في البعدين ليست قائمة .

جدول (12-3) التحميل العاملي

| | نيوزيلندا N = 179 | الدانمرك N = 86 | اليونان N = 89 | الهند N = 89 | سنغافورة N = 299 |
|---|---|---|---|---|---|
| البعد الاجتماعي | | | | | |
| - إهانة الذكاء | 0.36 | 0.49 | 0.51 | 0.67 | 0.15 |
| - الإغراء المتكرر | 0.07 ns | 0.45 | 0.33 | 0.55 | 0.08 ns |
| - تقديم صورة واقعية | 0.46 | 0.34 | 0.39 | 0.10 ns | 0.58 |
| البعد الاقتصادي | | | | | |
| - الإعلان ضروري | 0.40 | 0.37 | 0.51 | 0.25 | 0.24 |
| - نتائج الأسعار المنخفضة | 0.51 | 0.38 | 0.18 ns | 0.43 | 0.24 |
| - رفع مستوى المعيشة | 0.63 | 0.66 | 0.68 | 0.50 | 0.56 |
| - نتائج المنتجات الأفضل | 0.62 | 0.48 | 0.37 | 0.61 | 0.69 |
| الارتباط بين الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية | 0.63 | 0.82 | 0.75 | 0.37 | 0.68 |

• كل التحميل العاملي له دلالة عند مستوى a = 0.05 ، ما لم يذكر غير ذلك.

• ns = not significant ليست له دلالة .

يمكن الاستنتاج استناداً إلى التحليلات المختلفة التي أجريت حتى الآن بأن النموذج الافتراضي يتلاءم جيداً مع البيانات عبر الدول مع نسبة عالية من الدلالة

الإحصائية وتحميل عاملي غير صفري على العوامل البارزة ، وتحميل صفري على العوامل على البارزة . ومع ذلك ، نجد أن اختبارات مصداقية التمييز توفر نتائج مختلفة . ليس كل فترات الثقة حول ارتباطات الأوجه الاقتصادية والأوجه الاجتماعية تحت الوحدة (الواحد الصحيح) . ومن ثم ، فإن عدم تباين هيئة العوامل أو التشابه عبر الدول في هيكل العوامل المتعلق بمعتقدات الإعلان لم يدعم بالكامل .

• عدم التباين القياسي

عندما يشير عدم التباين في هيئة العوامل إلى أن البناء العاملي متشابه عبر الدول ، فإن هذا لا يتضمن أن المستهلكين في هذه الدول يستجيبون إلى البنود بنفس الطريقة . إن اختبار عدم التباين القياسي القوي هو ما يشير إلى أن المقياس يوصف بعدم التباين القياسي . عندما يظهر بند قياسي واحد عدم تباين قياسي ، فإنه يكون له فترات قياسية متساوية عبر الدول . نتيجة لذلك ، نجد أن الدرجات المختلفة المتعلقة بالبند يمكن مقارنتها عبر الدول مقارنة ذات دلالة . إذا كان المقياس بكامله الذي يتكون من بنود مختلفة غير متباين قياسيًا ، فإن درجات الاختلاف عبر الدول على المقياس تشير إلى الاختلافات المقابلة عبر الدول طبقًا للبناء العاملي المعين . يمكن إنشاء عدم التباين القياسي عند التوضيح بأن التحميل العاملي لبنود القياس غير متباينة (متشابهة) عبر الدول .

يظهر الجدول (12-2) المؤشرات الملائمة للنموذج الفرضي عند تقييد التحميل العاملي لكي يكون غير متباين (متشابه) عبر العينات الأربع . إن $x^2$ تتلاءم إحصائيًا مع نموذج عدم التباين القياسي يكون 168.38 (93 df) . اختلاف $x^2$ في الملاءمة بين هذا النموذج ، ونموذج عدم التباين في هيئة العوامل هو 34.58 (28 df, $P = 0.05$) . يظهر هذا المقياس تدعيمًا أفضل لنموذج هيئة العوامل . ومع ذلك إذا أخذنا في الاعتبار الحساسية المتعلقة بقياس $x^2$ لحجم العينة ، فإن مؤشرات ملاءمة أخرى يجب فحصها . بين مؤشرات الملاءمة البديلة يوجد $x^2$/df, RMSEA, GFI ، وجميعها داخل المدى المقبول ، وتوفر تدعيمًا لنموذج عدم التباين القياسي أيضًا . إن قيمة CFI عندما تكون أقل من 0.80– ، فإنها تكون ليست مختلفة كثيراً عن قيمة CFI

لنموذج عدم التباين في هيئة العوامل . ومن ثم ، يفترض أن نموذج عدم التباين القياسي الأكثر تقييداً يتلاءم مع البيانات بالتساوي بصورة جيدة ، يمكن اعتبار التحليل العالمي على أنه غير متباين عبر الدول .

• **عدم تباين التباين الاقتراني للعوامل**

إن نموذج عدم تباين التباين الاقتراني العاملي أكثر بساطة في التفكير من نموذج عدم التباين القياسي ، لأن هذا يفترض أن التباين الاقتراني بين المعتقدات تجاه عامل الأوجه الاقتصادية والمعتقدات تجاه عامل الأوجه الاجتماعية متشابه عبر الدول . ملاءمة $x^2$ لهذا النموذج تكون 169.68 (97 df) . إن ملاءمة هذا النموذج ليست مختلفة معنوياً عن نموذج عدم التباين القياسي (اختلافات $x^2$ = 1.30 ، 4 df ، P > -0.05) ، متضمناً أن التباين الاقتراني للعامل هو نفسه عبر الدول الخمسة .

• **عدم تباين التباين في الخطأ Error Variance Invariance**

لكي يكون التدرج القياسي قابلاً للاعتماد عليه عبر الدول ، يجب أن يظهر أن التحميل العاملي ، التباين الاقتراني العاملي ، وتباين الخطأ كلها غير متباينة أو متشابهة عبر الدول . يقوم نموذج عدم تباين التباين في الخطأ على هذا الافتراض . إن ملاءمة $x^2$ لنموذج عدم تباين التباين في الخطأ حيث التحميل العاملي ، والتباين الاقتراني العاملي وتباينات الخطأ يكون 143.45 (125 df.) . هذه الملاءمة ليست مختلفة اختلافاً له دلالة إحصائية عن ملاءمة نموذج عدم تباين التباين الاقتراني العاملي (اختلاف $x^2$ = 3.77 ، 28 df ، P > 0.05) توفر أيضاً قيمة GFI and CFI المرتفعة (-0.95 ، -0.86 على التوالي) ، بالتزاوج مع RMSEA ، قيم $x^2/df$ النسبية (-0.05 ، 1.39 على التوالي تدعيماً لنموذج عدم تباين التباين في الخطأ)

وتلخيصاً ، تفترض نتائج تحليل تعدد المجموعات أن النموذج الافتراضي القائم على ارتباط بين عاملين في المعتقدات تجاه الإعلان بصفة عامة له تدعيم هامشي لعدم تباين هيئة العوامل ، عدم تباين القياس ، عدم تباين التباين الاقتراني العاملي ، وعدم تباين التباين في الخطأ . إن إنشاء عدم تباين قياسي يمثل الحد الأدنى للظروف الضرورية لعمل مقارنات عملية حول المتوسط على المقياس عبر الدول .

• الاتفاق الداخلي Inter Consistency

لتقييم الاتفاق الداخلي لبعدي الاعتقاد الإعلاني ، قد حسبت تقديرات توليفة الثبات من مخرجات التحليل العاملي التأكيدي . اعتبرت هذه التقديرات مناظرة لمعامل ألف Alpha . يعتبر الثبات الذي تقديره 0.7– الحد الأدنى للقيمة اللازمة لقبول ثبات المقياس . عبر العينات الخمس ، تعتبر جميع تقديرات الثبات تحت المستوى المقبول لكل من عامل الأوجه الاقتصادية وعامل الأوجه الاجتماعية .

إذا أخذنا في الاعتبار القيمة المنخفضة للثبات ، ونقص مصداقية التميز بالنسبة لبعد الاعتقاد الإعلاني ، فإن هناك تدعيمًا هامشيًا فقط للنموذج الافتراضي القائم على الترابط بين العاملين . ومن ثم ، نجد أن التدعيم للأبعاد الكونية لمعتقدات الإعلان غير قائم . ولذلك ، العبارات السبع التي تقيس المعتقدات تجاه الإعلان بصفة عامة قد عوملت منفصلة عند فحص اختلافات المتوسط عبر الدول .

• الاختلافات عبر الدول في المعتقدات تجاه الإعلان بصفة عامة

حيث أن عوامل الأوجه الاجتماعية والاقتصادية لم تعرض خصائص قياسية مقبولة ، لم يحسب إجمالي درجات العاملَيْن Two Factors . بدلاً من ذلك ، عولجت البنود التي تمثل العاملَيْن الاثنين بصورة منفصلة ، وإن اختلافات الاستجابات لتلك البنود قد تم فحصها عبر الدول . يعرض الجدول (12–4) اختلافات المتوسط عبر العينات الخمس . حيث أن عبارات الاعتقاد السبع تعتبر مرتبطة نظريًا ، فإن تحليل التباين المتعدد المتغيرات قد طبق أولاً ، لاكتشاف إذا ما كان اتجاه المتوسطات الممثل لعبارات الاعتقاد السبع يختلف معنويًا عبر البلدان الخمسة . يتضمن الجدول (12–4) ما يشير إلى أن اتجاه المتوسط يختلف معنويًا بصورة واقعية عبر البلدان الخمسة .

ثانيًا ، يظهر تباين التحليلات الكثيرة للمتغيرات المتعددة أن كل العبارات السبع توضح اختلافات في المتوسط ذات دلالة عبر العينات ($P < 0.00$) . الأكثر من ذلك أن الجدول (12–4) يظهر أيضًا اختبارات متعددة المقارنة ، والتي تحدد لكل عبارة اعتقاد أي البلدان له قيمة متوسط مختلفة بصورة معنوية . تعتبر هذه الاختبارات متحفظة جدًا .

## جدول (4-12) مقارنة المتوسط في بنود الاعتقاد الإعلاني

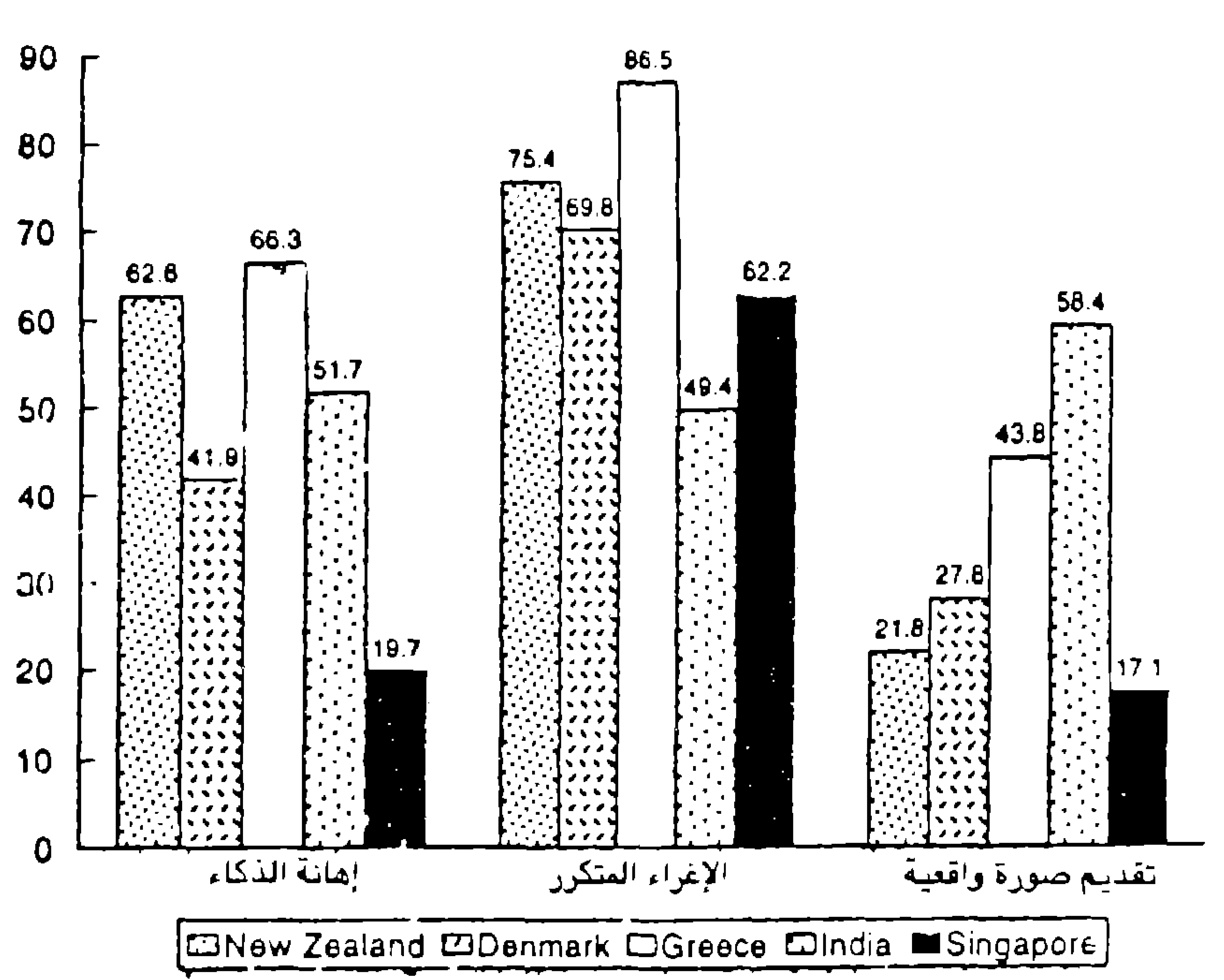
| | نيوزيلندا a | الدانمرك b | اليونان c | الهند d | سنغافورة e | F | P value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **البعد الاجتماعي** | | | | | | | |
| - إهانة الذكاء | 4.58 bde | 3.82 ac | 4.84 bde | 4.01 ac | 3.53 ac | 19.23 | 0.00 |
| - الإغراء المتكرر | 5.19 de | 5.02 cd | 5.97 cd | 3.81 abc | 4.72 ac | 17.16 | 0.00 |
| - تقديم صورة واقعية | 3.06 cd | 3.29 d | 3.66 ad | 4.56 abce | 3.14 d | 14.23 | 0.00 |
| **البعد الاقتصادي** | | | | | | | |
| - الإعلان ضروري | 5.29 de | 5.37 de | 5.35 de | 6.30 abc | 5.87 abc | 13.76 | 0.00 |
| - نتائج الأسعار المنخفضة | 3.29 ce | 2.78 | 2.39 ad | 4,19 ce | 2.38 ad | 11.26 | 0.00 |
| - رفع مستوى المعيشة | 4.17 b | 3.07 acde | 4.74 bd | 3.87 bc | 4.26 b | 14.60 | 0.00 |
| - منتجات الأفضل | 4.14 c | 3.67 cde | 5.27 adbe | 4.51 bc | 4.27 bc | 13.66 | 0.00 |

• ملحوظة : عرضت قيم المتوسط على مقياس من 7 نقاط حيث (1) أعارض بشدة ، (7) = أوافق بشدة . درجة متوسط "رفع مستوى المعيشة 3.07 في الدانمرك القطر b ، وهذا المتوسط يختلف اختلافًا له دلالة إحصائية ($P < 0.05$) عن متوسط نيوزيلاندا (a) واليونان (c) والهند (d) وسنغافورة (e) .

يمكن تفسير استجابات المتوسط المعروضة في الجدول (4-12) على مقياس من سبع نقاط ، حيث أنه بالنسبة لأية جملة اعتقاد تكون القيمة (1) معبرة عن عدم الموافقة بشدة مع هذه العبارة ، والقيمة (7) معبرة عن الموافقة بشدة ، والقيمة (4) تعني أن الاستجابة محايدة . من الواضح ، استناداً إلى هذا ، أنه عبر العينات الخمس ، الأفراد في المتوسط يوافقون على أن الإعلان ضروري ، بينما لا يوافقون على أنه يترتب على الإعلان انخفاض في الأسعار . بالنسبة لعبارات الاعتقاد الأخرى ، يظهر متوسط الاستجابات بعض التباين عبر الدول ، مع وجود اتفاق إما مرتفع وإما منخفض في القيم . يضاف إلى ذلك ، أن بعض اختلافات الطريقة الزوجية لها أيضًا دلالة إحصائية . يظهر الجدول (4-12) بوضوح الاختلافات التي لها معنوية إحصائية بين الدول .

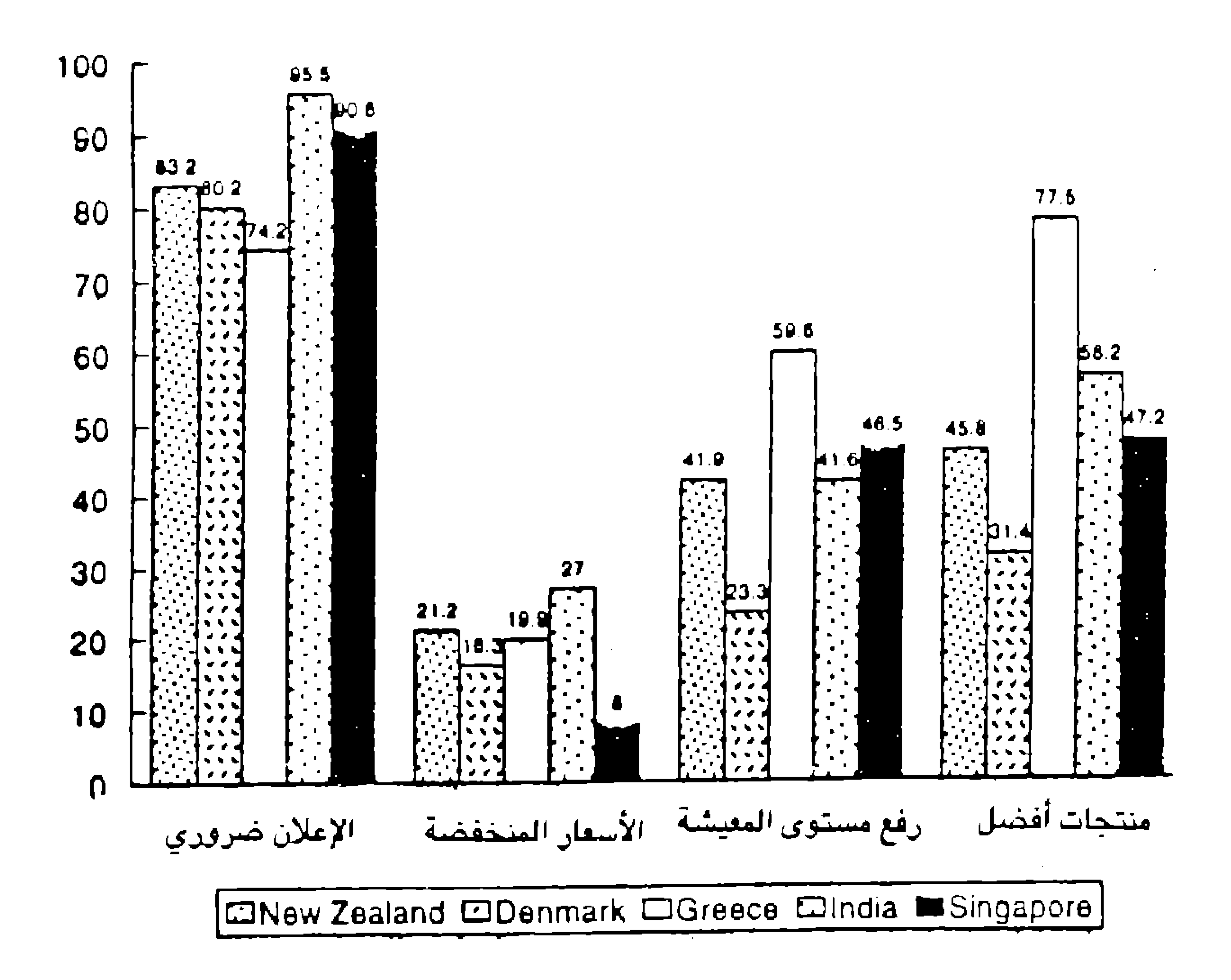
للحصول على منظور أفضل لهذه الاختلافات ، فإن الاستجابات التي جاءت "موافق إلى حد ما" ، "موافق" ، "موافق بشدة" مع القيم 5 ، 6 ، 7 ، بالترتيب سجلت على أنها "موافقة" . حسبت بعد ذلك نسبة المستجوبين الذين كانت ردودهم إيجابية لأي عبارة اعتقاد بالموافقة عليها . النسب المئوية للاتفاق عبر العينات الخمس تم رسمها بيانيًا على شكل أعمدة . يظهر الشكل (12-1) نسب الاتفاق للمعتقدات تجاه الأوجه الاجتماعية ، والشكل (12-2) يظهر تلك النسب للمعتقدات تجاه الأوجه الاقتصادية . يمكن رؤية الشكلين معًا من خلال الجدول (14-4) للحصول على تفسير أفضل للنتائج .

شكل (12-1) : النسبة المئوية المتفقة مع عبارات البعد الاجتماعي




يكشف الشكل (12-1) أنه بينما نسبة كبيرة من المستجوبين في نيوزيلاندا ، اليونان والهند يشعرون بأن الإعلان يهين الذكاء ، أما في الدانمرك وسنغافورة فنسبة الاتفاق أقل . يتمثل أحد أهداف الإعلان في إغراء الأفراد لشراء المنتج المعلن

شكل (2-12) : النسبة المئوية المتفقة مع عبارات البعد الاقتصادي




عنه . بصفة عامة ، وافق المستجوبون عبر البلدان الخاضعة للدراسة استجابة لهذه العبارة ، وخاصة عينة اليونان . بينما يشعر أفراد عينة الهند ، بأن الإعلان يقدم صورة حقيقية عن المنتجات المعلن عنها ، فإن الأغلبية في البلدان الأخرى لم توافق على تلك العبارة . وباختصار ، نجد أن المستجوبين عبر الأقطار بصفة عامة لم يظهروا آراء إيجابية حول الأوجه الاجتماعية للإعلان . تتوازى هذه النتائج مع ما وصلت إليه الدراسات الأخرى ، كما نوقشت في بداية الفصل تحت عنوان "الخلفية البحثية حول إدراكات الإعلان" .

عند فحص شكل (2-12) حول الأبعاد الاقتصادية ، يتضح أن المستجوبين عبر العينات الخمس يوافقون بأن الإعلان ضروري ، ولا يوافقون على أنه يؤدي إلى انخفاض الأسعار . يعطي المستجوبون اليونانيون آراء أكثر إيجابية حول الأوجه الاقتصادية للإعلان ، إنهم يوافقون على ثلاث من أربع عبارات ، حيث أن أفراد عينة

الدانمرك لهم نفس الرأي المعارض . بصفة عامة ، حتى في البلدان الأخرى ، لا يعتبر أغلبية المستجوبين أن التأثير الاقتصادي للإعلان يمثل جانبًا إيجابيًا ، على الرغم من أن متوسط الدرجات يزيد على 4 . يشير التباين الكبير بين البلدان أيضًا إلى التنوع في المعتقدات حول الإعلان .

• المناقشة

توفر المناقشات منظوراً مفيداً عن المعتقدات حول الإعلان في سياق عبر الثقافات . يعتبر فهم ما يعتقده المستهلكون عن الإعلان مهما ، لأن هذه الإدراكات تؤثر في النهاية على اتجاهات العلامة التجارية ونية الشراء ، مقابل تأثيرها على الاتجاه نحو الإعلان ، حينما يكون لدى الممارسين وعي أفضل بما يعتقده المستهلكون حول الإعلان فإن ذلك سوف يساعدهم على تصميم أفضل للحملات الإعلانية . على المستوى القومي ، إذا اختلفت معتقدات الإعلان بين الجماعات المختلفة للمستهلكين ، حينئذ قد يتم تصميم لكل جزء من أجزاء السوق . سوف يضع تقييم التشابهات والاختلافات في المعتقدات الإعلانية للمستهلكين الباحثين في موضع أفضل لتقرير إذا ما كان المطلوب إجراء حملة إعلانية نمطية أو حسب كل سياق على حدة عبر البلدان المختلفة . إذا أخذنا في الاعتبار فائدة هذه البحوث المتدفقة ، فإن الدراسة في هذا الفصل قد اختبرت إذا ما كان المستهلكون في خمس دول مختلفة (التي لها كل من التشابهات والاختلافات الثقافية ، القيم الاجتماعية ، التوجهات الاقتصادية والمصروفات الإعلانية) يشتركون في المعتقدات حول الإعلان ، ولهذا ، يمكن القول بأن هذه الدراسة تمثل امتداداً للدراسات السابقة عبر الدول .

أجريت دراسة في عام (1968) تناولت عينة من 742 شابًا في خمس دول تمثل آسيا ، جنوب المحيط الهادي وأوروبا ، استجابوا للحصر المتعلق بالمعتقدات تجاه الإعلان بصفة عامة . طبقًا للإجراءات البحثية المقبولة عبر الدول ، تم تحليل البيانات على مستوى طريقة تعدد المجموعات باستخدام تحليل بناء التباين الاقتراني . تشير النتائج بأن النموذج الافتراضي ، الذي يرى وجود بعدين مترابطين للمعتقدات الإعلانية : الأوجه الاجتماعية والأوجه الاقتصادية ، حقق

ملاءمة جيدة للبيانات ، وأظهر أيضًا عدم تباين في التحميل العاملي ، التباين الاقتراني العاملي ، وتباين الخطأ عبر البلدان الخمسة . إن بعدي الاعتقاد الإعلاني ليس بهما تقديرات مقبولة للصدق والثبات . ومن ثم ، بالنسبة لعينة الشباب لا تدعم هذه الدراسة الرأي بأن الأوجه الاقتصادية والأوجه الاجتماعية للإعلان موجودة كأبعاد منفصلة كونيًا . لم تسجل بعض البحوث في الماضي ، قابلية الأبعاد للثبات ، ومن ثم تصبح أية مقارنات صعبة . ومع ذلك ، تلك الدراسات ، في مقابل الدراسة الحالية ، تفترض وجود بعدين منفصلين للمعتقد الإعلاني .

تظهر نتائج مقارنات الوسط الحسابي بين البلدان الخمس اختلافات وتشابهات جديرة بالملاحظة . يشعر أفراد العينة ، في كل وعبر الدول الخمس بأن الإعلان مهم . إنهم أيضًا يوافقون على أن الإعلان غالبًا يغري الناس على شراء سلع المعلن . هذه النتيجة ليست موضع دهشة ، إذا أخذنا في الاعتبار أن الإغراء أحد أهداف الإعلان . لا يوافق المستجوبون بصفة عامة على أن الإعلان يؤدي إلى تخفيض الأسعار ، مفترضين أنهم يرون الإعلان كمصروفات تضاف إلى سعر المنتج . يعتقد المستجوبون أيضًا في أربعة بلدان إن الإعلان يؤدي إلى منتجات أفضل . ومع ذلك يعتقد أعضاء العينة من نيوزيلاندا ، اليونان والهند أن الإعلان يهين ذكاء المستهلك . من المحتمل أن الإعلانات في هذه الدول قد تقدم مناقشات تتسم بالتبسيط المخل والسذاجة في الترويج البيعي .

عند فحص الردود المتعلقة بالأوجه الاقتصادية للإعلان ، توجد نتيجتان تستحقان الذكر . أولاً ، لا يوافق المستجوبون من الدانمرك على ثلاث من العبارات الأربع (تخفيض الأسعار ، رفع مستوى المعيشة ، ومنتجات أفضل) . في المقابل عبر أفراد العينة اليونانية عن موافقتهم على العبارات الثلاث (الإعلان ضروري ، رفع مستوى المعيشة ، ومنتجات أفضل) . تشير هذه النتائج إلى عدم وجود إدراك مشترك للإعلان بين دول EC . هناك حاجة إلى المزيد من البحوث لاكتشاف هذه الفكرة ، وخاصة إذا كان الإعلان يستخدم عبر كل الدول الأوروبية .

توضح النتائج أيضًا أن نسبة كبيرة من الأفراد في سنغافورة لا يعتقدون أن الإعلان يهين ذكاء المستهلك ، ولكنهم أيضًا لا يشعرون أن الإعلان يقدم صورة

حقيقية للمنتجات المعلن عنها . يتناقض هذا تناقضًا صارخًا مع الهنود الذين لهم آراء معارضة . مطلوب المزيد من البحوث للكشف عن هذه الحقيقة . يحتمل أن الإعلانات في سنغافورة تبرز حالات من الجاذبية الماهرة والمقنعة التي لا تستند إلى الحقائق الجافة ، ولكنها مسلية ، ولا تهين ذكاء أحد . قد يكون الإعلان في الهند تافهًا (وبالتالي لا يحمل تحديًا ذهنيًا) ولكن حقائق جافة . ومع ذلك ، يشعر الشباب بصفة عامة أن الإعلان يهين ذكاء المستهلك . تتفق هذه النتيجة مع الاستنتاجات التي وصلت إليها سابقًا بعض الدراسات في هذا المجال .

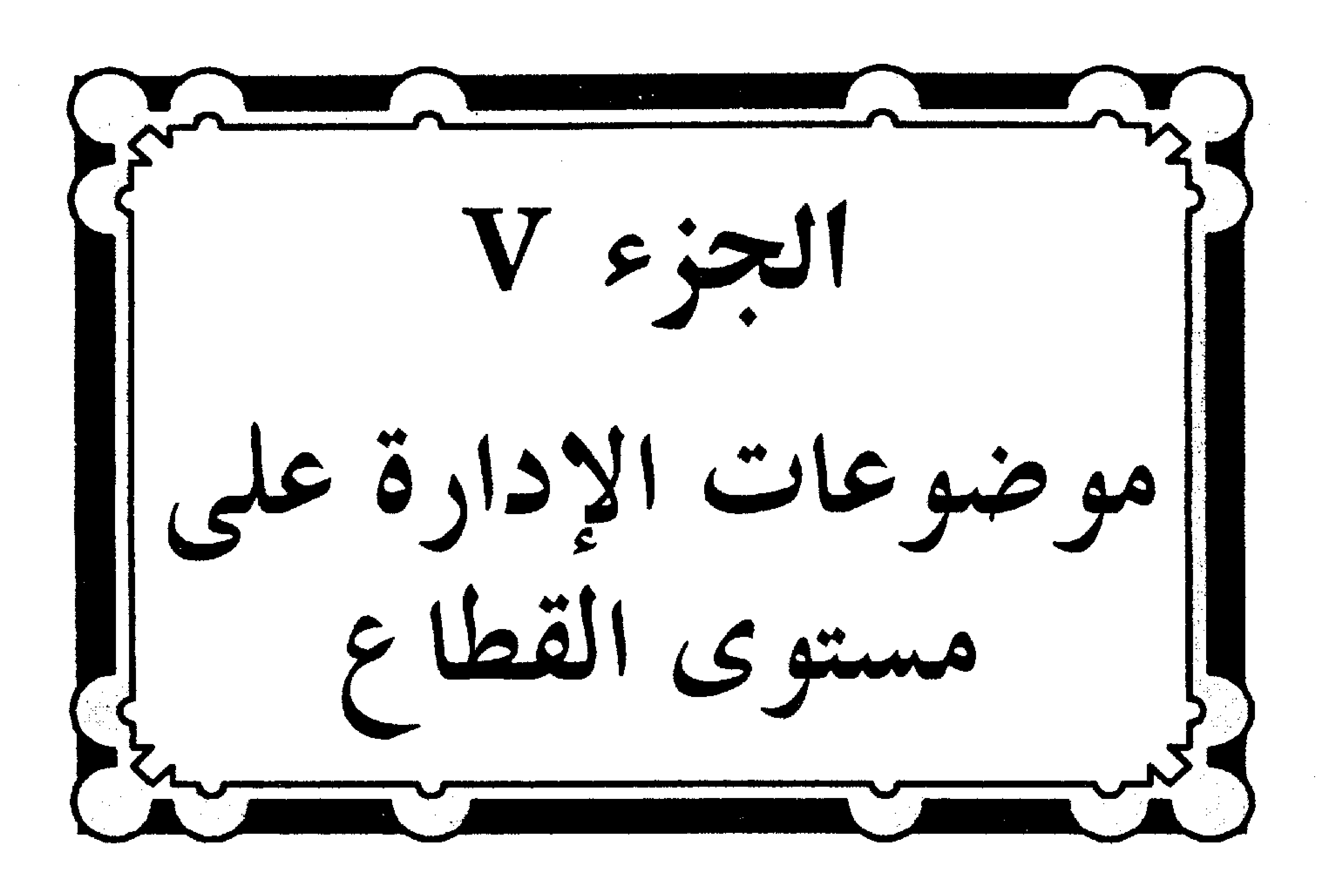
السؤال المهم هنا هو ، إذا ما كانت الدراسة البحثية التي جاءت في هذا الفصل تدعم أولئك الذين يدافعون عن التنميط في الإعلان واستخدام حملات إعلانية عامة عبر الدول المختلفة . هذا الموضوع يتناسب بصفة خاصة مع زوجين من الدول : الهند وسنغافورة ، واليونان والدانمرك ، حيث أن التعاون الاقتصادي فيما بينها آخذ في التزايد . مع الشركات السنغافورية التي تسوق منتجاتها في الهند ، والشركات الهندية التي يتم تشجيعها لعمل نفس الشيء في سنغافورة ، هل من الممكن لنفس الشركات أن تستخدم نفس الحملات الإعلانية في الدولتين ؟ بينما بعض نتائج هذه الدراسة (الاعتقادات المتشابهة ، وبصفة عامة في الاتجاهات الإيجابية للإعلان بين الهند وسنغافورة) توفر تدعيمًا للتنميط في الإعلان . تظهر بعض النتائج اختلافات مفترضة أن الحملات الإعلانية التي تحاول تطوير حملات إعلانية نمطية عبر الدول يجب أن تحدث بحذر شديد . وبالمثل ، حيث أن هناك اعتماداً متبادلاً بين اليونان والدانمرك الناتج عن عضويتهما في الاتحاد الأوروبي ، فإنه من الحكمة اعتبار الحملات الإعلانية محلية ، في ضوء التشتت في المعتقدات الإعلانية في هاتين الدولتين .

قد يكون التصنيع السريع التوجه للتغيير ، والممارسات الاقتصادية الغربية ؛ قد ساهم كل هذا في نمط المعتقدات الإعلانية لدى الأفراد في سنغافورة . على العكس من ذلك ، في دراسة أجريت في عام 1973 في الهند الغربية ، توصلت إلى نفس الإدراكات الإعلانية كما وجدت مع المستجوبين الهنود في الدراسة الحالية ، متضمنة أن ثلاثة عقود تقريبًا من جهود التنمية الاقتصادية ، لا يبدو أنها حققت

أية تغيرات مهمة في الإدراكات الإعلانية لدى الهند ، وبخاصة في المعتقدات الإعلانية .

تسفر نتائج هذه الدراسة عن مضامين أخرى تتعلق بتعيين الشباب في الوظائف الإعلانية . إلى الحد الذي يكون فيه هؤلاء الشباب لديهم شك أو اتجاهات سلبية تجاه صناعة الإعلان ، فإن هذا قد ينتقل إلى وظائفهم وقراراتهم المهنية . اكتشف بعض الباحثين هذا الموضوع بتعمق أكبر ، واقترحوا طرق معالجة هذه الاتجاهات المتشككة ، مثل رفع الوعي حول مزايا الإعلان .

يلزم أن تجيب البحوث المستقبلية على أسئلة أخرى مهمة . هل نقص التدعيم للنموذج ذي العاملَيْن من الأبعاد الاقتصادية والعوامل الاجتماعية للمعتقدات الإعلانية عامة أو قاصرة على الشباب فقط ؟ هل هذان البعدان للمعتقدات الإعلانية توجد لدى عينات من بيئات ديمغرافية أخرى مختلفة في توجهاتها الاقتصادية الاجتماعية ؟ أو هل هناك نماذج أخرى وبأبعاد أخرى تعتبر متفوقة في وصف المعتقدات ؟ هل لدى الأقطار الأوروبية الأخرى نفس المعتقدات الإعلانية كما ظهرت في اليونان والدانمرك ؟ كيف تؤثر هذه المعتقدات على اتجاهات المستهلكين تجاه الإعلانات التي يشاهدونها ؟ هذه فقط مجرد موضوعات قليلة التي حاولت هذه الدراسة اكتشافها . وبإيجاز ، تساهم هذه الدراسة عن طريق المقارنة النظامية للمعتقدات الإعلانية من خمسة بلدان مختلفة إلى حد بعيد نسبياً ، في تحسين مستوى فهم الإدراكات الإعلانية لدى المستهلك عبر الدول المختلفة .



# الجزء V

# موضوعات الإدارة على مستوى القطاع



# الفصل الثالث عشر

# الكونية وتأثيراتها على استراتيجيات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الأحجام

• الكونية Globalization

يوصف عقد التسعينيات (1990) بأنه عقد التطورات الكونية الجذرية التي تغير طبيعة الأعمال الدولية وأيضًا الأعمال المحلية . تتضمن هذه التطورات الجذرية التغيرات السياسية والاقتصادية في أوروبا الغربية وروسيا ، والتي بدورها قد أدت إلى فتح الأبواب على مصراعيها أمام تنوع واسع في أنشطة الأعمال . تتحرك المشروعات متعددة الجنسيات إلى داخل هذه المجالات للاستفادة من الفرص الجديدة . تخطو اليابان خطوات واسعة إلى أن تصبح قوة اقتصادية في منطقة آسيا المتاخمة للمحيط الهادي . تتحرك أوروبا ناحية التكامل الاقتصادي كمقدمة إلى المجتمع الأوروبي الموحد (EC) . يتمثل التطوير الكبير حديثًا في توسيع اتفاق التجارة الحرة بين الولايات المتحدة وكندا إلى المكسيك لكي يظهر ما يطلق عليه الآن NAFTA . في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين قد ينبثق إعادة تجميع أسواق اقتصادية ضخمة والتي سوف تضم أمريكا الشمالية ، أوروبا ، وآسيا المحيط الهادي : سوف تطور أسواق أخرى خارج هذه المناطق تحالفات جديدة وتنبثق أسواق اقتصادية كبرى .

تقود الآن الثورة في تكنولوجيا المعلومات والتقدم في وسائل المواصلات إلى نظام أعمال متكامل على المستوى الكوني . في مثل هذا النظام تصبح المعرفة ، الأفراد المهرة ، السلع والخدمات قابلة للنقل بصورة ملفتة . يتنافس المنتجون

للسلع والخدمات غالبًا ، على المستوى المحلي والدولي . ومن ثم ، فإن قطاعات الأعمال والخدمات الصغيرة ، والتي كانت تعتبر تقليديًا قطاعات "غير تجارية" يجب أن تصبح مندمجة في الأعمال والمنافسة الدوليين . تعتمد MNCs على الأعمال الصغيرة للسلع والخدمات . ومن ثم تؤثر على نجاحها استنادًا إلى الأداء طبقًا لمستويات المعايير الدولية . بينما تسيطر MNCs على التجارة الدولية ، نجد أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs)[1] يعتمد عليها الآن في نسبة متنامية من التجارة الدولية أيضًا .

إن التجارة الدولية المتزايدة ، كما جاءت في دليل إحصاءات التجارة الصادر عن صندوق النقد الدولي عن عام 1992 ، والمنشور في عام 1993 ، يشير إلى أن إجمالي الصادرات قد بلغ 3,687 بليون دولار ، وإجمالي الواردات 3,846 بليون دولار ، متضمنة السلع وخدمات ، وأنه يمكن استخدام هذه الأرقام كمؤشر جيد لتدويل الأسواق إلى المستوى الكوني . إن الوحدات التجارية المهمة المساهمة في هذه التجارة الدولية هي المجتمع الأوروبي (EC) (الصادرات 1,458 بليون دولار ، والواردات 1,524 بليون دولار) . آسيا بما فيها اليابان (الصادرات 916 بليون دولار ، والواردات 744 بليون دولار) . بالإضافة إلى أن التجارة الدولية متضمنة الصادرات والواردات ، فإن أنشطة الأعمال الدولية تعني أيضًا الاستثمار الأجنبي المباشر ، وتراخيص التصنيع ، والمشروعات المشتركة .

تساعد الأنشطة التجارية المرء على فهم استراتيجيات وممارسات المشروعات متعددة الجنسيات . إنها تساعد أيضًا على فهم تأثير الأعمال الدولية على الاقتصاد . تشير البحوث إلى أن التصدير ونشاط الأعمال الدولية تعتبر في غاية الأهمية لنجاح اقتصاد أي بلد عن طريق فتح أسواق إضافية . إذا كان التوظف ينمو بمعدل سرعة أكبر من قطاع التصدير ، حينئذ يجب على تلك البلد إما أن تؤكد على *الصادرات وتخلق المزيد من الوظائف أو أن توفر التوظف للأفراد في الصناعات* المحلية سريعة النمو . على الجانب الآخر ، تؤثر الواردات على أولئك الباحثين عن وظائف في الصناعات التي تنتمي إلى هذا القطاع ، الذين سوف يجدون العمل أكثر

(1) SMEs = S = Small, M - Medium Es = Enterprises.

ندرة والأجور أكثر انخفاضًا . تفقد الوظائف بسبب قطاع الواردات في الاقتصاد الذي يحتاج إلى أن يمتلئ بقطاع التصدير .

الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) أحد أنشطة الأعمال الدولية الناتجة عن الكونية . تمتد هذه الاستثمارات من البلدان المتقدمة إلى البلدان الأقل نمواً والبلدان حديثة التصنيع (هونج كونج ، كوريا وسنغافورة) . معظم FDI العالمي في الولايات المتحدة ، EC ، واليابان . قد أسست السوق الأوروبية المشتركة في عام 1957 . كان أعضاؤها المؤسسون بلجيكا ، ألمانيا ، إيطاليا ، فرنسا ، لوكسمبورج ، وهولندا . ثم التحقت بهذه الدول كل من الدانمرك ، أيرلندا ، المملكة المتحدة ، اليونان ، البرتغال وأسبانيا . بلغت قيمة الأموال الأجنبية المستثمرة في الولايات المتحدة في عام 1990 ما قيمته 1,5 تريليون دولاراً ، بينما كانت الاستثمارات الأمريكية في الخارج عن نفس العام 1,2 تريليون دولار . في عام 1992 كسنة مالية بذاتها كان FDI في الولايات المتحدة 420 بليون دولار ، والاستثمارات الأمريكية في الخارج 487 بليون دولار (عن وزارة التجارة الأمريكية ، مسح الأعمال الحالية ، يوليو 1993) . عندما تصبح الدول أكثر وفرة ، فإنها تبحث عن الاستثمارات الأجنبية المباشرة في مناطق جغرافية لديها فرص نمو اقتصادي واعدة .

- التحديات أمام التنمية الكونية

لكي تصبح الدول قوية في الأسواق تحت ظروف التطورات الكونية الحديثة فإن عليها التفوق في ثلاثة مجالات :

1 - تحقيق قدرة تنافسية اقتصادية .

2 - التأثير على اللوائح القانونية ، والتقدم في التبادل التجاري .

3 - تشجيع مشروعات الأعمال على تنمية توجهاتها الكونية .

تتطلب القدرة التنافسية جودة المنتجات والقدرة على تنمية قدرات متميزة في مجالات محددة (مثل السلع الجلدية والسيراميك في إيطاليا ، صناعة الآلات الطابعة في ألمانيا ، أجهزة الكمبيوتر في الولايات المتحدة ، الخدمات التصميمية في إيطاليا ، وخدمات الأغذية السريعة في الولايات المتحدة) .

القدرة التنافسية الاقتصادية في حالة تدفق مستمر ، والتي يعتقد بصفة عامة أن محدداتها تكاليف العمل ، معدلات الفائدة ، أسعار صرف العملات . ومع ذلك . فشلت هذه الرؤية في أن تأخذ في اعتبارها المصادر الحقيقية للميزة التنافسية الدولية .

أفضل الطرق لكي تحقق الشركات الميزة التنافسية هو طريق الابتكار والتجديد . على هذه الدول التي تريد أن تسلك هذا الطريق أن تجعل مبتكراتها السابقة متقادمة ، وذلك بتطوير منتجات جديدة تحل محل المنتجات القديمة . ترتكز القدرة على الابتكار في أربع خصائص عريضة : ظروف العوامل ، ظروف الطلب ، الصناعات الداعمة والمرتبطة ، والبيئة التي تتنافس داخلها الشركات . تحدد هذه الخصائص بصورة فردية الميزة التنافسية على المستوى القومي .

إن بناء نظرية التجارة الدولية يعني أن الدولة سوف تصدر تلك السلع التي توظف ظروف العوامل التي وهبتها بها الطبيعة أحسن توظيف . تشير العوامل هنا إلى الأرض ، العمل ورأس المال . إن تصدير السلع كثيفة العمالة من الدولة ذات القوى العاملة غير المتعلمة ، والسلع المتطورة في تشطيبها من الدولة ذات القوى العاملة عالية المستوى التعليمي أمثلة عن تأثير ظروف العوامل المؤثرة ، التي قد تجد البلدان الأخرى صعوبة في مسايرتها . قد طورت بعض الدول في أوقات معينة ظروف العوامل التي تحتاج إليها من خلال المناهج الابتكارية (ابتكرت إيطاليا آلة فرز صغيرة الحجم متقدمة تكنولوجيا تستخدم طاقة أقل ورأس مال معتدلاً ويمكن وضعها بالقرب من مصادر الخردة والعميل كمستهلك نهائي ، بالإضافة إلى كفاءتها على النطاق الصغير) .

لكي تكون الشركة مبتكرة ، فإنها تحتاج إلى سهولة الوصول إلى الأفراد ذوي المهارات اللازمة (ظروف العوامل) ، منافسة محلية تسبب ضغطًا من أجل الابتكار (المنافسة) ، العملاء الذين يريدون منتجات أكثر جودة أو أقل تكلفة (ظروف الطلب) ، موردين يستطيعون توفير مواد خام منخفضة التكاليف (صناعة مدعمة) . يضاف إلى ذلك ، أن الشركات تحتاج إلى أن تكتشف طرقًا لحل المشكلات من خلال الابتكار بدلاً من البحث عن الطرق السهلة والمعيبة في نفس الوقت (استراتيجية الشركة) .

يدعم الطلب المحلي القوي على المنتجات السلعية والخدمية ، التنافسية القومية . يساعد الطلب المحلي البائع على فهم رغبات المشتري ، ويساعد أيضًا على مراقبة الحاجة إلى التغيير في المنتج ، استنادًا إلى الإشارات الصادرة عن رغبات المستهلك . إن الصناعات المدعمة والمرتبطة التي تكون متنافسة على المستوى الدولي تعمل كمورد منخفض التكاليف وتتواءم مع الظروف المتغيرة والتي تساعد المنتجين على تحقيق مركزهم التنافسي ، وبالتالي تضيف إلى الميزة التنافسية القومية .

إن هيكل الشركات والمنافسة التي تتميز بها صناعة ما والتي تتطابق مع خصائص وثقافة الدولة توفر أيضًا بعدًا آخر للميزة القومية . إذا تناولنا الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تدار كامتداد عائلي (الصناعات الإيطالية في مجال الإضاءة ، الأثاث ، والأحذية) ، الهياكل المتدرجة للمنظمات التي تؤكد المحتوى التقني والهندسي ، والهيكل الإداري المنضبط (الصناعات الألمانية في مجال النظارات والآلات) ، والمنظمات ذات التعاون غير العادي عبر الخطوط الوظيفية (كما في اليابان) ، نجدها جميعًا حالات للمزايا القومية تقوم على استراتيجية ، هيكل ، ومنافسة الشركات . ومن ثم يأتي نجاح المنافسة القومية من المنافسة المحلية القوية التي تضغط على الشركات للتحسين والابتكار والتي تضع الشركات على أرض حلبة المنافسة الكونية .

- **تأثير الكونية على المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم**

من بين معايير أخرى يستخدم عدد العاملين في الشركة كمقياس لحجم الشركة . ومن ثم فإن الشركة التي لا يزيد عدد العاملين بها على 500 عامل تعتبر شركة صغيرة وذلك في الولايات المتحدة[1] . في بلدان أخرى وبعض المؤلفين يعرفون الشركة الصغيرة بأنها تلك التي يقل عدد العاملين بها عن 100 عامل . في هذا الفصل سوف يطلق على الشركات التي يقل عدد العاملين بها عن 500 عامل المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم SMEs .

(1) طبقًا لمعايير وزارة المشروعات الصغيرة Small Business Administration (SBA)

هناك دراسات محدودة جداً هي التي باشرت تقييم الكونية ونمو التجارة الدولية على الأعمال الصغيرة . يوجد عدد قليل من المنشورات تتناول المشكلات التصديرية للشركات الصغيرة . تشير دراسات تأثير فتح الحدود القومية أمام الأعمال الصغيرة أن هذه المشروعات ليست معدة جيداً لمواجهة الزيادة في التجارة الدولية .

إن الأسواق الكونية التي زادت من التجارة الدولية وفرص التصدير - الاستيراد قد تقدمت نتيجة GATT بين العديد من الدول في العالم ، واتفاقيات التجارة الحرة (FTA)[1] ؛ بين التكتلات الدولية ، والأسواق المشتركة . ومع ذلك تستمر SMEs في مواجهة الحواجز والقيود في التجارة الدولية . تواجه هذه الشركات بسبب أحجامها عقبات متنوعة ؛ مثل بعد المسافات ، الأسواق المحدودة والاختلافات الثقافية . لقد وجد أن فتح الأسواق يؤثر على مناطق مختلفة بطرق مختلفة . إن المناطق التي لا تستطيع التكيف مع فتح الأسواق ومواجهة المنافسة المتزايدة تغلق أبوابها عند إزالة الحواجز الجمركية . المناطق ذات الموارد الجديدة (على سبيل المثال Lombardia في إيطاليا) ربما تطور تدفقات تجارية جديدة ، وتخلق قنوات جديدة للنقل وجذب تكنولوجيات جديدة . SMEs في مثل هذه الشركات تستطيع التوسع في صادراتها ، وأن تعمل كمقاولين من الباطن للشركات متوسطة وكبيرة الحجم للمساعدة في توسعات الأخيرة .

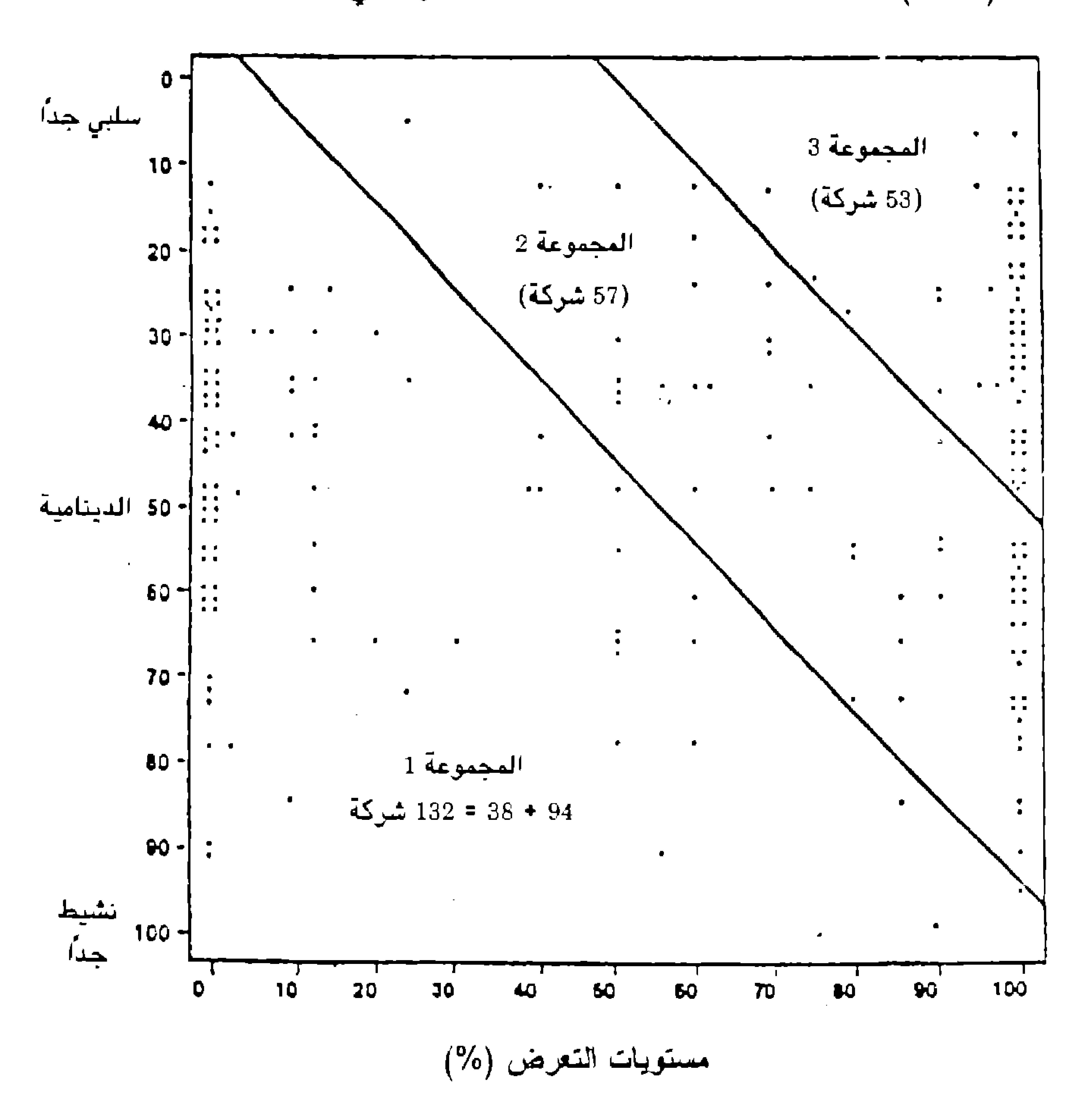
لقد أجرى استقصاء لفحص تأثير الكونية على SMEs في ثلاث مناطق صغيرة في مقاطعة كيويبك Quebec ، أصدرت مجموعة من الباحثين نتائجه في عام 1994 . إنهم يقيمون سلوك الشركات في ضوء FTA بين الولايات المتحدة وكندا 1988 . كيف تواجه الشركات الصغيرة (في هذه الدراسة ، اعتبرت الشركة الصغيرة تلك التي يقل العاملون بها عن 250 عاملاً) الزيادة المتوقعة في المنافسة ، وكيف يمكنها الاستفادة من مزايا تخفيض الرسوم الجمركية ؟ . أسفرت نتائج المسح الأولية على أن عدداً محدوداً فقط من الشركات قد عرف FTA ، وقد اتخذ الخطوات اللازمة

---

(1) FTA = Free Trade Agreement.

للاستفادة بالضرائب المخفضة أو مواجهة المنافسة المحتملة . كشف المزيد من التحليل أنه قد اتخذت SMEs الإجراءات داخل الإطار الأوسع للكونية الاقتصادية . قد اتخذت بعض الشركات خطوات تدعيم مركزها التنافسي في ضوء التجارة الدولية العامة وليس بصفة خاصة مجرد الاستجابة لـ FTA . ومن ثم كان تركيزها على التكيف للمنافسة العالمية عن طريق تصميم استراتيجيات تطوير أسواق محددة .

شكل (13-1) تصنيف الشركات طبقًا لمستوياتها في التعرض والديناميكية




المفتاح : تمثل كل نقطة شركة في السوق المفتوحة .

الشركات ذات الإنتاج المتخصص أو التي تعمل في أسواق محلية (38 شركة) نقلت إلى المجموعة 1 ومن ثم لم تظهر في مواضعها الأولية .

إن المقابلة التخطيطية بين "عامل التعرض" مقابل "ديناميـة" الشركات المستجيبة تولد أنموذجًا توجيهيًا يقود إلى تجميع الشركات كالآتي : 94 شركة تعتبر دينامية ولكنها غير مهددة ، 38 شركة تعمل في أسواق مغلقة بإجمالي 132 شركة غير معرضة للاتفاقية (انظر الشكل 13-1) . يحتوي الجزء المركزي في الشكل على 57 شركة يمكن تصنيفها على أنها عرضة للإضرار بها ، إنها إما عالية الدينامية وشديدة التأثر ، أو متوسطة الدينامية ومتوسطة الوعي . تحتوي المجموعة الثالثة على 53 شركة عرضة للإضرار بها بصورة مرتفعة وشديدة التأثير ، ومع ذلك ، فإنها في منتهى السلبية . وجد أن قطاع النسيج كان الأكثر عرضة للإضرار به ، ولكنه لم يتخذ أية خطوات تذكر لتحسين قدراته التنافسية . على الجانب الآخر ، كانت ردود فعل قطاعات الآلات ، الإعلانات المطبوعة والأخشاب للسوق المفتوحة جيدة . إن أداء الشركات الأصغر (من 1 - 10 عمال) في أسواق المشكاة (التميز) ذات المنتجات المتخصصة وقد وجدت أنها غير عرضة للضرر . وجدت الدراسة أن الشركات متوسطة الحجم (50 - 250 عاملاً) أنها إما عرضة للهجوم أو أكثر عرضة لذلك . كانت الشركات المصدرة عرضة للضرر بصورة معتدلة .

إن النتيجة المهمة التي اكتشفتها الدراسة أنه عندما تقوم قدرة SMEs على رد الفعل تجاه إزالة الحواجز الدولية من التجارة بين دولتين ، يكون الإجراء غير كاف مقارنًا بالإجراء الذي يوسع فكرة القدرة التنافسية في ضوء الأسواق المحلية والدولية . يتمثل هذا في عدد الشركات ذات ردود الفعل للأسواق المفتوحة ، 28,9٪ من الشركات في الحالة السابقة (التجارة بين بلدين) ، مقابل 78,1٪ في الحالة الأخيرة (الأسواق الدولية) . تؤكد الاكتشافات بأن عدداً متزايداً من SMEs تحقق من التحديات الجديدة الناشئة من كونية السوق . إن FTA مع الولايات المتحدة الأمريكية تصبح مجرد عنصر واحد في البناء الدولي الجديد الذي يتضمن دول الأسواق المشتركة ، اليابان ، وأيضًا حديثة التصنيع .

تطور SMEs طرقًا مختلفة لمواجهة تحدي كونية السوق :

1 - استخدام تكنولوجيات إنتاج جديدة (دخول الكمبيوتر ونظم CAD العمليات الإنتاجية .

2 – خلق اختلافات متميزة من خلال الابتكار على مستوى السوق الدولية والمحلية .

تتجه البحوث إلى توضيح أن القدرة التنافسية الدولية تعتمد بقدر ما تستطيع على التمييز بين المنتجات ، كما تعتمد على استخدام تكنولوجيات جديدة . إن SMEs الرافضة لتبني البيئة الدولية الجديدة أثناء العمل في أسواق مفتوحة ، سوف تجد أنه من الصعب عليها الاستمرار . إنه من الضروري لاستمرار بقاء الشركة الصغيرة أن يتوفر لها المعرفة وبعض الفهم الرئيسي للبيئة الخارجية في السياق المحلي وأيضاً التطورات والتغيرات الكونية . تفتقر الأعمال الصغيرة إلى الموارد اللازمة للحصول على مثل هذه المعلومات ، ولكي تباشر تحليلاً لمضامينها لتطوير سياسات ملائمة ، ولوضع برامج ابتكارية لمخاطبة هذه المشكلات .

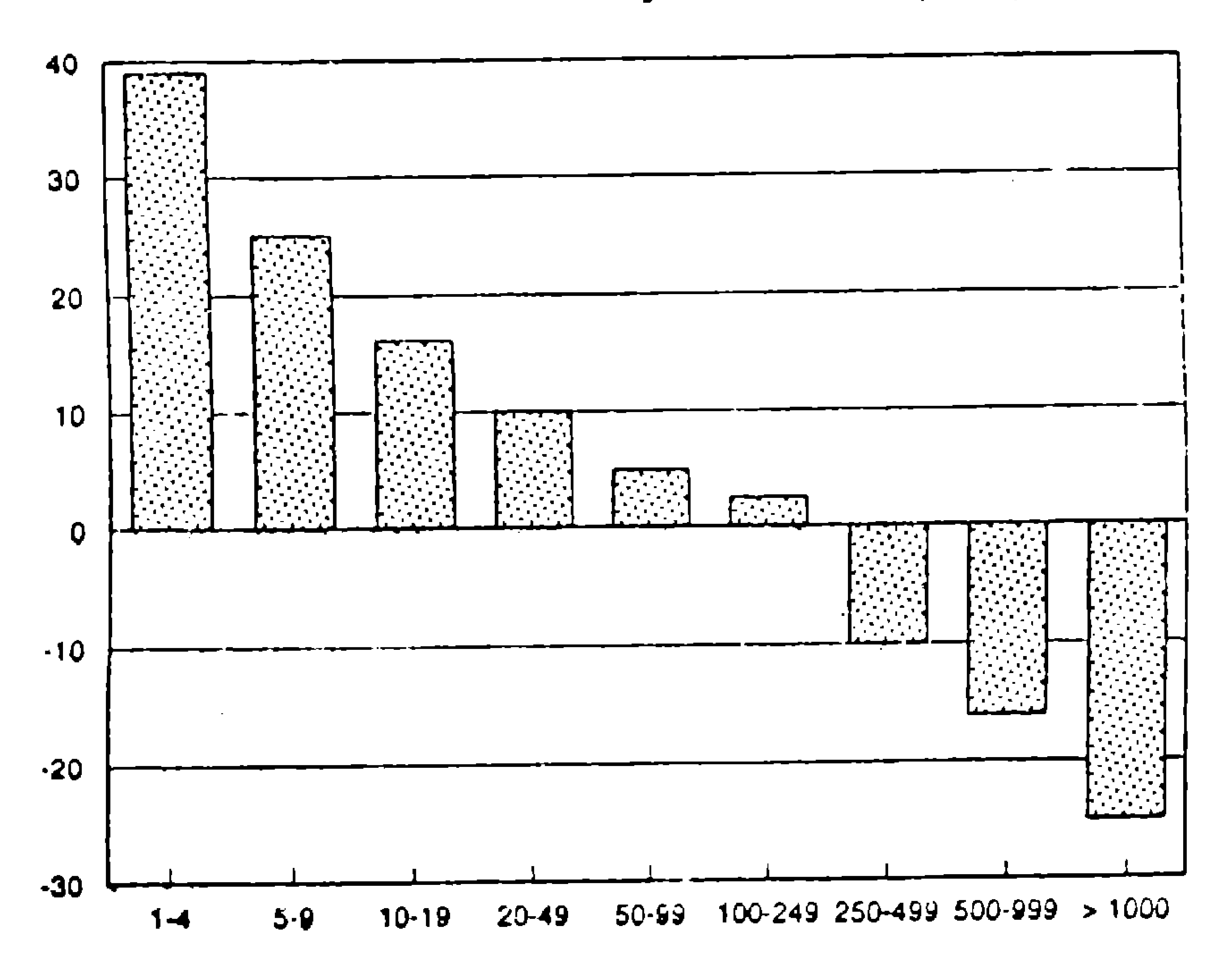
• المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم في اقتصاد البلدان المختلفة

تشكل SMEs جزءاً محورياً في كثير من اقتصاديات العالم ، بما في ذلك الدول المتقدمة والنامية . على سبيل المثال ، في الولايات المتحدة كان يوجد في عام 1992 أكثر من 5,711 مليون منشأة لديها أفراد يعملون لحسابها . من بين تلك المنشآت يوجد 14,000 فقط يستخدمون أكثر من 500 عامل وتعتبر من الشركات الكبيرة . العدد الباقي 5,697 مليون تعتبر أعمالاً صغيرة . أكثر من نصف القوة العاملة تقريباً في أمريكا توجد في المنشآت الصغيرة . في عام 1990 كان نصيب الشركات الصغيرة من كل المنشآت 53,76٪ من إجمالي العاملين . الأكثر من ذلك ، مع اتجاه تحرك التوظف من قطاعات التصنيع إلى القطاعات الخدمية صاحب هذا الاتجاه تحول من الصناعات ذات الأعمال الضخمة إلى الصناعات ذات الأعمال الصغيرة والمتوسطة . الصناعة التي تسيطر عليها الأعمال الصغيرة ، هي تلك الصناعة التي يوجد 60٪ أو أكثر من العمالة في شركات يقل عدد العاملين في كل منها عن 500 عامل ، والعكس صحيح بالنسبة للصناعات ذات الأعمال الكبيرة . الصناعات الوسيطة هي تلك الصناعات التي يقع نصيب الشركات الكبيرة والصغيرة فيها ما بين 40–60٪ من إجمالي العمالة الصناعية .

يوجد نفس الاتجاه داخل النشاط التصنيعي . يمثل التصنيع قطاعًا مهمًا متضمنًا نمو SMEs ومتأثرًا بالكونية في الولايات المتحدة . يساهم قطاع التصنيع في الولايات المتحدة بنسبة تتراوح ما بين 20,0٪ إلى 22,5 من إجمالي الناتج القومي بعد ضبط معدلات التضخم . إنه يولد 4,5٪ مرة ما يتولد عن قطاع التجزئة من الوظائف الثانوية وتقريبًا ثلاثة أضعاف القطاعات الخدمية سواء كانت شخصية أو أعمال .

منذ منتصف السبعينيات قد كان ولا يزال يوجد زيادة مستمرة في عدد الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة . في الولايات المتحدة قد نما عدد المنشآت التصنيعية من 319,000 في (1980) إلى ما يقرب من 374,000 في عام (1990) . بين هذا العدد أكثر من 98٪ SMEs ، وتستخدم 40٪ من إجمالي القوى العاملة التصنيعية . قد سيطرت التسهيلات الأصغر على الزيادة في عدد المنشآت التصنيعية . كما يظهر في الشكل (13-2) التالي فإن عدد الشركات التي بها ما بين 1-4 عمال زادت

**شكل (13-2) نسبة التغير في عدد التسهيلات ، 1980-1990**



بنسبة 38,8٪ وتلك التي ما بين 5-9 عمال زادت بنسبة 23,2 خلال الفترة ما بين 1980- 1990 . على العكس من ذلك انخفض عدد المنشآت التي يزيد عدد العاملين بها على 250 فرداً .

ومن ثم ، فإنه بينما كانت الأعمال الصغيرة تخلق الوظائف ، كانت الأعمال الكبيرة تفقد الوظائف ، وبخلاف خلق الوظائف ، فإن الأعمال الصغيرة مسئولة عن خلق نسبة كبيرة من الابتكارات والتجديدات في السلع والخدمات . تنتج الشركات الصغيرة الجديدة 24 ضعفًا من الابتكارات لكل دولار بحثي أكثر منها في حالة الشركات الكبيرة (أكبر 500 شركة طبقًا لمسح مجلة Fortune) .

ومع ذلك ، نجد رغم هذه المساهمة والأداء الاقتصاديين ، تفشل الآلاف من الشركات الصغيرة سنويًا . بالنسبة للسنة المالية 1992 فشل عدد 96,913 شركة بزيادة 18,1٪ على عام 1991 ؛ وكانت هناك حالات إفلاس 71,139 حالة بزيادة 1,7٪ على عام 1991 . تمثل حالات الإفلاس أيضًا مجموعة فرعية من مجتمع حالات إنهاء الأعمال التي سجلتها وزارة العمل والتدريب . حالات الإفلاس هي اعتراف قانوني بأن الشركة قادرة على وفاء ديونها ، وغير قادرة على إرضاء الدائنين أو تسديد التزاماتها المالية . تأتي المعلومات عن حالات فشل الأعمال من مكتب SBA للوساطة ؛ وتأتي المعلومات عن حالات الإفلاس من بيانات وزارة العدل (المحاكم) .

يظهر معدل حالات الفشل كما جاء في الدراسة الوثائقية التي أجرتها شركة Dun & Bradstreet أن 53٪ من كل حالات الفشل والإفلاس المسجلة في 1980 حدثت في أقل من خمس سنوات من تأسيس الشركة ، وأن حوالي 83٪ من الأعمال الصغيرة فشلت في أقل من عشر سنوات[1] . الأعمال الصغيرة وبصفة خاصة الأعمال الصغيرة الجديدة أعمال فيها نسبة عالية من المخاطرة والقابلية للفشل . في مسح أجرته مجلة USA Today في مارس 1987 ، تناول 703 من أصحاب الأعمال الصغيرة وجدت أن الأسباب الرئيسية وراء فشل الشركات الجديدة كانت كالآتي :

---

(1) Romanelli, (1989): "Environment and Strategies of Organization Startup: Effects on Easly Survival." ASQ, 34: 1-7.

(كان المستجوبون يستطيعون اختيار أكثر من سبب) .

- نقص رأس المال 48٪ .
- عدم معرفة بطبيعة العمل 23٪ .
- ضعف الإدارة 19٪ .
- تخطيط غير سليم 15٪ .
- عدم وجود خبرة كافية 15٪ .

على الرغم من أن نقص رأس المال يمثل المشكلة الأكبر التي تواجه أصحاب المشروعات الصغيرة ، فإننا نستطيع أن نرى أن ضعف الإدارة الناتج عن المعرفة المحدودة ، ضعف التخطيط ، وعدم وجود خبرة كافية تشكل المشكلة الكبيرة الأخرى . سوف تجعل الكونية وفتح الأسواق من موضوعات الإدارة ، المعلومات وفتح الأسواق أكثر حساسية لبقاء واستمرارية المشروع الصغير .

• البرامج الابتكارية لمساعدة الأعمال الصغيرة على مواجهة تحديات التطورات الكونية وفتح الأسواق .

⇐ برنامج تعاوني : دراسة حالة أمريكية

تصف هذه الحالة برنامجًا تعاونيًا من ثلاث طرق لمساعدة SMEs على البقاء والنمو لأجل طويل . أطلق على البرنامج : برنامج معهد المشروع الصغير SBI[1] ، ويوفر الإرشادات الإدارية والوظيفية لشركات الأعمال الصغيرة . أسس برنامج SBI في عام 1972 ، موفرًا هذه الخدمات الإرشادية في كل أرجاء الولايات المتحدة ، من خلال 520 معهدًا علميًا وجامعة في 50 ولاية ، ومواقع أخرى ، ويساعد 8,000 منشأة أعمال في العام . تقدم فرق عمل مؤهلة من طلبة الجامعات (حوالي 20,000 طالب في العام) الإرشادات إلى الأعمال الصغيرة كجزء من برنامجهم التعاوني . منذ 1972 ، قد تلقت أكثر من 152,000 وحدة عمل صغيرة المساعدة من برنامج SBI .

---

(1) SBI = Small Business Institute.

قدم البرنامج التعاوني SBI في شكل نموذج لفهم العلاقة بين الكيانات الثلاثة التي تتضمنها البرنامج[1] . يوضح الشكل (13-3) في الصفحة التالية النموذج الذي يمثل البرنامج التعاوني من خلال مثلث يظهر الكيانات الثلاثة المتعاونة - المعهد التعليمي ، مجتمع الأعمال الصغيرة والحكومة - الموضوعة على رءوس المثلث الثلاثة . يتم تمثيل العلاقات الثنائية التي تتبادل المنافع بين أي وحدتين من الكيانات الثلاثة عن طريق أسهم ذات اتجاهين . تؤدي طبيعة التفاعل بين المعهد العلمي والحكومة إلى أن تحصل الجامعة على التدعيم المالي والمواد المعلوماتية من الهيئات الحكومية (إدارة شئون المشروعات الصغيرة) ، وفي المقابل توفر الجامعة تقارير حالة عن الأعمال ، تحليلاتها ، مشكلاتها ، ثم الفرص والحلول . يقدم نفس التقرير إلى صاحب أو مدير المشروع . يؤدي التفاعل بين وحدات الأعمال وطلبة الجامعة إلى فرصة للطلبة لتحليل عمليات تشغيل الأعمال ، تحديد مشكلاتها ، وتطوير الحلول الصحيحة . تتسلم وحدة الأعمال في المقابل تحليلاً عن عملياتها من منظور رؤية خارجية عن طريق الطلبة المنتمين إلى تعليم إدارة الأعمال وبدون مقابل . حينئذ يساهم قطاع الأعمال الناجح في إيرادات الحكومة ويخفض من نسبة البطالة . ومن ثم نستطيع أن نرى المنافع المتبادلة والمساهمات بين كل وحدتين تنظيميتين من الوحدات الثلاث : الأعمال ، الجامعة والحكومة في برنامج SBI . يظهر الجدول (13-1) المزايا والإسهامات المتبادلة .

قد أجرى بعض الباحثين دراسات حول تقييم برنامج SBI من وجهة نظر المشروعات المشتركة والطلبة السابقين ، وتأثير تدخل SBI على إدراك مشكلات الأعمال . قام البعض الآخر من الباحثين بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت المشروعات الاستشارية التي مارسها طلبة دراسة العلوم الإدارية ، والتي نشرت في الفترة من 1977 إلى 1988 . هذه الدراسات ، استناداً إلى عينات قومية ومحلية تناولت التقييم من منظور إدراكات الجامعة ، وإدراكات الطلبة للاستشارات التي يقوم بها طلبة العلوم الإدارية . انتهت كل هذه الدراسات ، سواء عن طريق مسوحات

(1) Asundi, R.K.(1995):"Possible Model of a Cooperative Program for Business and Entrepreneurship in Latin American.

## شكل (3-13) نموذج البرنامج التعاوني



**الجزء غير المظلل** : الدور الرئيسي المتميز لكل كيان تنظيمي .

**الخط المفرد** : التفاعلات الجانبية الثنائية .

**الخط الثلاثي** : الربط بين الكيانات الثلاثة .

جدول (13-1) الإسهامات والمزايا الشاملة في برنامج SBI

| الإسهامات | المزايا |
|---|---|
| **الجامعة** | |
| - وقت وجهود الطلبة والجامعة .<br>- قاعدة البيانات الحالية .<br>- تحليل مشكلات الأعمال .<br>الفرص والتوصيات في شكل شفهي أو تقرير مكتوب .<br>- النصح والإرشاد من الطلبة تحت إشراف الجامعة .<br>- مواد الجامعة . | الطلبة:<br>- التعلم التجريبي من مواقف أعمال واقعية .<br>- فرصة للتفاعل مع صاحب العمل/المدير .<br>- تقدير صعوبات الأعمال والأعمال الشاقة .<br>- تطبيق التعلم داخل حجرات الدراسة على مواقف الحياة .<br>الكلية:<br>- التفاعل مع مجتمع الأعمال .<br>- توجيه الطلبة في مواقف أعمال متنوعة .<br>- فرصة للتحريات .<br>- علاقات الجامعة والمجتمع . |
| **الأعمال** | |
| - سهولة الوصول إلى قاعدة عمليات ومعلومات الأعمال .<br>- وقت ومعرفة الأعمال من المدير/صاحب العمل . | - التحليل والنصح حول الفرص، المشكلات والحلول (منظور خارجي) من طلبة دراسات الإدارة .<br>- مدخلات غير مباشرة من الكلية .<br>- تقرير مكتوب يتضمن التوصيات والحلول دون مقابل .<br>- احتمالات نجاح ونمو الأعمال . |
| **الحكومة** | |
| - منح التدعيم للجامعات .<br>- معلومات وخطوط إرشادية للإدارة والنصح والإرشاد .<br>- مساعدة إدارية ومالية للأعمال الصغيرة . | - معلومات عن مشكلات الأعمال الصغيرة عبر عينة الأعمال .<br>- تخفيض حالات فشل الأعمال الصغيرة ، نتيجة ضمان سداد القروض .<br>- التوظف ، التنمية الاقتصادية ، وإيرادات الضرائب |

الأفراد أو مسوحات الأدبيات ، إلى أن برنامج SBI يوفر خدمة قيمة للمروجين للمشروعات والأعمال الصغيرة .

لقد لاحظ أولئك الباحثون أن أغلبية العملاء كانوا متقبلين للأفكار الجديدة التي قدمها الطلبة ووجدوا أن التقارير عملية وممتازة . إن العملاء الذين رأوا أن مستويات الطلبة المهنية متوسطة (14,6٪) ، وفوق المتوسط (75,4٪) ، وأن معرفتهم بالأعمال في حالة أنها متوسطة (39,7٪) ، وفوق المتوسطة (50,0٪) . لاحظ الباحثون أيضًا أن معرفة الأعمال وقابلية التوصيات للتطبيق تعبر عن المؤشرات الرئيسية لرضا العملاء ، كما كشف عنها نموذج الانحدار التدريجي . تبدو مساعدة SBI ذات قيمة خاصة ، لأن الأعمال الصغيرة لا تلجأ عادة إلى الخدمات الاستشارية العالية التكلفة . تضيف دراستهم تأكيداً لفكرة أن برامج SBI تمثل نماذج حيوية لمساعدة الأعمال الصغيرة وتحسين توقعات الشركات المبتدئة .

تناولت دراسة أخرى مسحًا لاستبيان 504 من الطلبة خريجي SBI عبر الولايات المتحدة ، لتقييم إدراكات الطلبة حول الخبرات التي حصلوا عليها نتيجة المشاركة في تحليل SBI . تظهر نتائج المسح في الجدول السابق . لتعيين فعالية برامج SBI ، يقارن الباحثون SBI مع برامج سياسة الأعمال . تشير نتائج المسح إلى أن الطلبة وجدوا برامج سياسات الأعمال أكثر فعالية في تنمية المهارات التحليلية ، وأنها أكثر فائدة في حياتهم العملية عنها في حالة برامج SBI . ومع ذلك ، نجد أن SBI قد فهم على أنه أكثر فعالية في تنمية المهارات بين الأشخاص والمهارات التشغيلية منها في حالة برامج السياسات .

مجال مهم آخر ، حيث تقوم عملية الإرشاد من جانب SBI بدور بارز في تغيير إدراك المشكلات القائمة لدى مالك المشروع بعد تدخل SBI . وكما لاحظ أحد الباحثين منذ أكثر من عقد مضى ، بأن تقارب وتكرار المشكلات التي تواجهها الأعمال الصغيرة تميل إلى إبعاد المالك / المدير عن الإطار التحليلي وتجبره على تبني طرق تخمينية وعملية في تعامله مع الأشياء . يستطيع الطلبة تقديم منهج بديل عند

تناول المشكلة (استناداً إلى رؤية خارجية) والذي عند ربطه بطريقة تفكير المالك يؤدي إلى منهج قوي كامل بدلاً من طريقة واحدة بذاتها . حيث أن المشكلات المدركة قد لا تكون هي المشكلات الحقيقية ، فإن تعيين المشكلات الصحيحة قد يكون الطريق الممهد إلى تخفيض حالات فشل الأعمال .

سجل أحد الباحثين التأثير الاقتصادي لبرنامج SBI عن الفترة 1990-1993 . تعتمد الدراسة على بيانات العميل التي جمعت عن طريق المسح البريدي بمساعدة برامج SBI في كل أرجاء الولايات المتحدة وملحقاتها . اشترك في المسح العملاء الذين تلقوا إرشادات ما بين 1990، و 1993 . قد أرسل للعملاء ما يصل إلى 2,375 استمارة استبيان وصل منها 499 والتي اعتبرت قابلة للاستخدام .

في هذه الدراسة ، تم حساب التغيرات في المبيعات ، التوظف والأجور ما بين السنة التي حصل فيها العملاء على الإرشادات ، والسنة التالية لحصولهم على الإرشادات وذلك عن طريق برنامج SBI . قورنت حينئذ معدلات نمو المبيعات والتوظف مع معدلات النمو في الولايات المتحدة لكل مقياس . الفرق بين معدل نمو العملاء ومعدل نمو كل الأعمال على المستوى القومي استخدم لحساب التغيرات الهامشية في السلع والتوظيف لدى عملاء SBI . لتحديد النمو الناتج عن تدخل SBI ، فإن معدلات النمو الهامشي ضوعفت بمتوسط المبيعات والتوظف الخاص بالمستجوبين عن العام السابق للإرشادات . حسبت التغيرات الهامشية للعام 1991-1992 . يعطي الجدول (13-2) ملخصًا عن بيانات التأثير الاقتصادي كنتيجة للأنشطة الإرشادية التي تضمنها برنامج SBI .

في دراسة التأثير الاقتصادي ؛ قيَّم عملاء SBI المستشارين في البرنامج والخبرة الاستشارية على أنها مرتفعة جداً . تقريباً 50٪ من المستجوبين اعتبروا المستشارين ممتازين ، 66٪ قيموا علاقات عملهم مع الاستشاريين من طلبة SBI على أنها أيضًا ممتازة .

جدول (13-2) بيانات دراسة التأثير الاقتصادي .

(عملاء SBI 1991 - 1992 : 7,100)

| | |
|---|---|
| - صافي الوظائف التي أنشئت . | 10,697 |
| - متوسط أجر الساعة . | 9,77 دولار |
| - إجمالي أجور العاملين . | 203 مليون دولار |
| - زيادة الإيرادات الإضافية (إيرادات 1991 × معدل النمو الهامشي = زيادة الإيرادات) | 79 مليون دولار |
| - ضرائب المبيعات الإضافية . | 13 مليون دولار |
| - ضرائب الأجور (المزايا النقدية والتأمينات وضرائب الدخل) . | 55 مليون دولار |
| - تكلفة إنشاء وظيفة جديدة . | 280 دولار |
| - زيادة أجر العامل (الزيادة القومية 3,7٪) . | ٪6,8 |
| - معدل نمو التوظف (متوسط معدل النمو في الولايات المتحدة الأعمال الصغيرة 0.42٪) . | ٪12,8 |
| - الزيادة في نمو العائد . | ٪38 |
| - الضرائب الإضافية على العائدات لكل دولار أنفقته الحكومة المركزية تدعيماً لبرنامج SBI . | 20,1 دولار |

• تدريب وتعليم مروجي المشروعات :

⇐ حالة من البرازيل

منذ عام 1990 شهدت البرازيل تغيرات ضخمة تضمنت أربع خطط اقتصادية، ثلاث عملات مختلفة ، واثنين من الرؤساء . واجه البلد معدلات تضخم وصلت إلى ٪1517 من نوفمبر 1993 إلى نوفمبر 1994 . ومن ثم بدأت الشركات الكبيرة تخفض من حجم أعمالها . وتطلب مهنيين لديهم النزعة للابتكار والتجديد ، والرؤية والمخاطرة .

يطلق على مثل هؤلاء المروجين للمشروعات داخل المنظمة مروجى المشروعات الداخليين . تكون مخاطرة مروج المشروعات الخارجية على مستوى حياته المهنية لأنه يتبنى الأفكار الجديدة لحسابه الخاص ، بينما مخاطرة المروج الداخلي قد

تتضمن مبالغ مالية ضخمة . أدى تخفيض الأعمال في MNCs ، والاضطرابات العمالية في الشركات المملوكة للدولة أن يباشر البرازيليون مشروعات خاصة بهم . في عام 1994 في مقاطعة Minas Gerais بلغ عدد المشروعات الجديدة الصغيرة والمتوسطة الخاصة ما يزيد على 44,000 وحدة .

هذا التحول من الشركات العملاقة MNCs والشركات المملوكة للدولة إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم أدى إلى التشتت ما بين التعليم في الكليات داخل الجامعات (وخاصة في مجالات الهندسة وإدارة الأعمال) ومتطلبات سوق العمالة . ركزت كليات إدارة الأعمال في الجامعات على مبادئ الإدارة ، اتخاذ القرار ، الطرق الكمية ، التسويق ، النظرية المالية ، والممارسات في سياق الشركات الكبيرة . ارتبطت دراسة الحالات بصورة شبه ثابتة بالشركات الكبيرة . لمعالجة هذا الموضوع أنشئت SEBRAE وحدة أعمال صغيرة على المستوى القومي ، ثم طورت إلى هيئة عام 1972 . باشرت الهيئة عملية إعادة تنظيم ضخمة في 1990 ؛ لتصبح هيئة علمية خاصة غير ربحية .

تطور SEBRAE نموذجًا تعليميًا لترويج مشروعات الأفكار الجديدة في تميز عن المنهج التقليدي في التعليم الخاص بإدارة الأعمال الذي قدمته الجامعات في البرازيل . يتضمن برنامج تعليم ترويج مشروعات الأفكار الجديدة ثلاث فترات زمنية والأنشطة المرتبطة بكل منها . الفترات الثلاث هي (1) المعلومات وإثارة الحساسية (2) التدريب (3) تقييم النتائج واتجاهات المستقبل . يرتبط بالفترتين الأوليين أنشطة الندوات والمحاضرات حول عملية ترويج مشروعات الأفكار الجديدة ، تعيين المشاركين في البرنامج ، ورش عمل دولية ، وعلى مستوى المناطق ، ومحلية لنشر طرق التدريب ، وفصول دراسية في الجامعات .

استفادت SEBREA Minas من أعمال بعض الباحثين ، وعلى الأخص الباحث Timmons[1] في تطوير تعليم برنامج ترويج مشروعات الأفكار . يميز النموذج الذي

(1) Timmons, J.A. (1990). New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990 s. Homewood, IL : Irwin.

قدمه Timmons بين خصائص المديرين والإداريين ، وتلك الخاصة بمروّج مشروعات الأفكار (شكل 13-4) يركز التعليم الحالى في البرازيل على الحاجة إلى المدير في الشركات الكبيرة بدلاً من أولئك المروجين لمشروعات الأفكار . يؤكد منهج أحد الباحثين الآخرين على :

1 - أهمية طرق التعلم أكثر من المحتوى .

2 - التنمية لعملية ترويج مشروعات الأفكار تتناول من أنت وماذا تفعل بدلاً من ما يجب أن تفعله وكيف يجب أن تفعله .

3 - الموارد اللازمة لخلق وظائف الفرد الخاصة .

شكل (13-4) دراسة أنماط مهارات مروّج مشروعات الأفكار / المدير

| المبتكر<br>Inventor | مروج مشروع الفكرة<br>Intrepreneur |
|---|---|
| مروّج الفكرة<br>Promoter | المدير ، الإداري<br>Manager, Administrator |

طبقًا لنموذج ورؤية Timmons فإن سلوك واتجاهات مروج مشروع الفكرة يمكن اكتسابها ، لدى الأفراد قدرة فائقة على التغيّر والتعلم إذا تم تحفيزهم والتزموا بفعل هذا . يمكن أن تقدم عملية ترويج مشروعات الأفكار خلال عملية تعليمية صحيحة . ولذلك ، صممت SEBRAE برنامجًا لترويج مشروعات الأفكار يتضمن الرؤية ، الابتكار ، إدارة المشروعات الصغيرة والأوجه الأخرى المرتبطة بعملية ترويج مشروعات الأفكار .

لتوفير الرؤية يوجه البرنامج الطلبة إلى الأفكار الجديدة في مجال الإنتاج والخدمات ، الاستخدام الجيد للموارد المتاحة والمناهج الإدارية الحديثة والعثور على أفكار جديدة في الأعمال القائمة والمعارض التجارية .

للتشجيع على الابتكار يستخدم البرنامج أساليب المباريات ، التفكير غير التقليدي وابتكار الفريق . يتم تشجيع الأساتذة والطلبة على تفادي "المعوقات الذهنية "مثل

افتراض وجود إجابة صحيحة ، التفكير المعطى ليس منطقيًا ، إتيان الخطأ غير مقبول وما شابه ذلك .

ولإدارة المشروعات الصغيرة بفعالية يتبنى البرنامج أساليب إدارية متقدمة تتفق مع حقائق المشروع الصغير . تستلزم المشروعات الصغيرة هياكل تنظيمية بسيطة ، رقابة غير رسمية ، موارد محدودة ، تأثير سوق محدود .

يتضمن البرنامج أوجه أخرى مثل تنمية القيادة ، الإصرار ، الثقة بالنفس ، والعلاقات الشبكية . لإثراء البرنامج يتم تشجيع دراسة الحالات المحلية ، تعريض الدارسين لنماذج بشرية ناجحة وإنشاء مراكز للمشروعات الصغيرة في الجامعات .

توفر الجامعات والمعاهد العلمية المكان ، التسهيلات والطلبة ، بينما تساعد SEBRAE بالمعدات والأدبيات حول خلق مبادرات جديدة ، فرص الأعمال ، المؤتمرات وورش العمل على مستوى الأقاليم والمستوى القومي .

في عام 1994 ، من خلال نظام المعلومات الإدارية MIS وفرت SEBRAE ندوات ومحاضرات لعدد 2,274 منظمة ، وطبقت 30 فصلاً دراسيًا ، أنتجت 12 شريط فيديو وكتابين ، وأنشأت مركزًا لمروجي مشروعات الأفكار . تتصل SEBRAE بالجامعات التي لديها آراء مماثلة حول تدريب وتعليم عملية ترويج مشروعات الأفكار الجديدة ، ومن ثم تزيد باستمرار عدد المعاهد المشاركة لتوفير المساعدة والمعلومات للمجالس البلدية (736 مجلسًا بلديًا) في مقاطعة Minas Gerous . إنها تتعاون مع الغرف التجارية والصناعية كما هو الحال مع الجامعات . في المقاطعة المذكورة يوجد أكثر من 30 وحدة تابعة لهيئة SEBRAE مرتبطة بعلاقات جيدة مع مجالس إدارة وحدات تجارية ، بنكية ، نقابات أصحاب أعمال ومهنيين ، ومعارض تجارية . الوحدة التابعة تمثل بابًا مفتوحًا للعديد من أنواع المعلومات والبيانات حول الإدارة ، تطور التكنولوجيا ، والأسواق المرتبطة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم . طورت أيضًا SEBRAE أنواعًا متعددة من الخدمات الأخرى من إعداد المشروع إلى مصادر التمويل .

قد جعلت فلسفة أعمال SEBRAE Minas ومنتجاتها منها كيانًا برازيليًا ناجحًا

لمساعدة وتدعيم الأعمال الصغيرة والمتوسطة ، ولتقوية تنمية الاقتصاد والرفاهية الاجتماعية في البرازيل .

- **مضامين تبني SBI أو برامج عملية ترويج مشروعات الأفكار في الكيانات الهندية**

منذ بداية التسعينيات (1990) قد كان هناك اهتمام متزايد من جانب MNEs ومن أجزاء مختلفة في العالم للتركيز على الهند . من بين العوامل التي أدت إلى هذا الاهتمام والتركيز الربط بين التطورات الكونية والحرية التشغيلية الزائدة التي منحت للاستثمارات الأجنبية في الهند . كان إجمالي FDI في الهند في عام 1990 أقل من 100 مليون دولار ولكن بحلول عام 1992 قد زاد إلى 1,2 بليون دولار ويستمر في الزيادة . تمثل MNCs الأمريكية النصيب الأكبر والمتنامي من المستثمرين . تصبح مضامين هذا النمو وتأثيراته على بقاء SME موضوعات شديدة الأهمية .

سوف تحتاج SMEs في الهند كما في غيرها من الدول إلى المعلومات ، الإدارة ، التحديث والتكيف مع التكنولوجيات الجديدة . يمكن عمل تقييم لجدوى بعض أشكال المساعدة والتعليم من خلال برنامج جيد التنسيق مثل SBI أو بعض برامج تعاونية مثيلة أخرى ، مثل مراكز تطوير الأعمال الصغيرة أو الرعاية الخدمية لأعضاء الإدارة العليا الذين يتركون العمل بسبب الإحالة للمعاش أو الاستقالة . يمكن لمثل هذا البرنامج أن يغطي كل أرجاء البلد في ضوء وجود العدد الوفير من المعاهد والجامعات في الولايات الهندية المختلفة . وسواء كان يجب أن تشترك إحدى الهيئات الحكومية كما هو الحال في SBI في الولايات المتحدة ، أو أن يتولى مشروع خاص ترويج البرنامج كما هو الحال في البرازيل ، فهذه مسألة تستحق الدراسة والبحث ، لما يترتب على ذلك من تدعيم قطاع المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم ومساهمته في الاقتصاد الهندي .

# الفصل الرابع عشر
# التحالفات التكنولوجية الدولية
# الاتجاهات الحديثة في قطاع تكنولوجيا المعلومات

• **تقديم**

لقد أصبح النمو السريع في التضامن والتعاون بين الشركات منذ أوائل الثمانينيات (1980) الموضوع الكبير والمتنامي في الأدبيات الأكاديمية تحت عنوان "التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances" . على الرغم من أنه لا يوجد ما هو جديد أو غير مألوف عن روابط التضامن بين الشركات في ذاته والذي يعتبر قديمًا قدم نظام الشركات ذاته ، فإن الاتجاهات الحديثة في التحالفات التي تستند إلى التكنولوجيا - المحلية وأيضًا الدولية - تقدم شيئًا ما كظاهرة جديدة ، على الأقل في ضوء نموها السريع . الأكثر أهمية أنها تقدم شيئًا مختلفًا عن بعض النظريات التقليدية المشهورة ، وأن هذه التحالفات تحاول تفسير التكامل الرأسي لأنشطة البحوث والتطوير R&D في الشركة ، وأيضًا FDI . إن ما هو أكثر شهرة وبروزًا هنا الجدل حول فشل السوق ، تكلفة التعاملات ، ونظريات التدويل وذلك في أدبيات المنظمة الصناعية .

يوجد على الأقل ثلاث قوى رئيسية وراء النمو السريع للتحالفات الاستراتيجية الدولية القائمة على التكنولوجيا في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات Information Technology (IT) . اثنتان من هذه القوى والتي وردت في أدبيات الإدارة بصورة مكثفة من تأثير البيئة الخارجية . يتمثل العنصر الأول من هذه القوى في التحول العام ، في كل الدول تقريبًا ، في اتجاه الأسواق المفتوحة بالنسبة للتجارة وأيضًا

FDI . العنصر الثاني هو انبثاق هيكل السوق الأكثر تنافسية على نطاق واسع ، في صناعة IT على المستوى الكوني (جزئيًا بسبب التغيرات الجذرية المستمرة في هيكل صناعة الاتصال عن بعد ، بداية من عام 1984 إثر انهيار نظام Bell) . بالإضافة إلى وجود درجة عالية من المنافسة التكنولوجية والتي يبدو أنها إحدى سمات المكونات المحسوسة Hardware وغير المحسوسة (البرمجيات) Software في هذه الصناعة . القوة أو العنصر الثالث - أوجده العنصر الثاني - يعتبر نقطة الارتكاز الرئيسية لهذا الفصل ، والذي يبدو أنه لم ينل الكثير من الاهتمام في أدبيات التحالفات الاستراتيجية ، والذي له علاقة وثيقة بنشاط البحوث والتطوير R&D في الشركات ، يأتي تحت عنوان صناعة IT .

تم ترتيب الفصل في ثلاثة أقسام . يوفر القسم الأول ملخصًا عن الدليل العملي الحديث عن التحالفات الدولية القائمة على التكنولوجيا في صناعة IT . يدخل ضمن هذا القسم مناقشة عن البيانات والتعريفات المستخدمة في الدراسات التي تمت مراجعتها . في القسم الثاني ، يوجد تفسير عن الدليل التطبيقي في ضوء حدود R&D في الشركات المتغيرة بصورة شاملة في صناعة IT . في القسم الثالث والأخير يقدم ملخص ومضامين التحالفات سريعة النمو المستندة إلى التكنولوجيا من أجل البحوث المستقبلية .

• الدليل الحديث حول التحالفات التكنولوجية في صناعة IT

يوفر بعض الباحثين في دراساتهم الحديثة في التسعينيات (1990) ، التوثيق ، التحليل والفروض الأكثر اتساعًا حول التحالفات الاستراتيجية الدولية القائمة على التكنولوجيا في صناعة IT . تستخدم الدراسات الأربع الأولى قاعدة بيانات عامة أنشئت في معهد البحوث الاقتصادية في مدينة ماستريخت عن الابتكار والتكنولوجيا MERIT[1] وتدور حول اتفاقيات التعاون والمؤشرات التكنولوجية ، وتركز على موضوعات المشاركة التكنولوجية الاستراتيجية في IT وأيضًا صناعات تكنولوجية أخرى . توجد دراسة أخرى استخدمت أيضًا قاعدة بيانات ثرية يطلق

(1) MERIT = Maastricht Economy Research Institute.

عليها التحالفات الاستراتيجية في تكنولوجيا المعلومات ITSA[1] ، وكان تركيزها على التحالفات الاستراتيجية في صناعة IT مع شركات الدول النامية . بينما قاعدة بيانات MERIT أنشئت فقط من اتفاقيات التعاون بين الشركات والمعلنة جماهيريًا وذات المحتوى التكنولوجي ، فإن ISTA كقاعدة بيانات أنشئت من كل التحالفات بين الشركات المعلنة جماهيريًا (على الرغم من أن R&D والتحالفات الأخرى مع محتوى التكنولوجيا يمكن أن تتلاشى) .

كما في كل قواعد البيانات التي تعتمد على حساب وتصنيف المعلومات على أساس التحالفات المعلنة جماهيريًا في الصحف ، فإن ITSA ، MERIT تعاني من تحيزات كثيرة . تتضمن هذه القواعد تغطيــة متحيزة (تستبعد التحالفات غير المعلنة) وتحيز الشركات (استبعاد الشركات الصغيرة وغير المشهورة) وأخرى كثيرة . الأكثر أهمية أن القاعدتين تختلفان من حيث تعريف ما يشكل التحالف الاستراتيجي ، وما يكوّن صناعة IT . باختصار ، فقط تلك الاتفاقيات بين الشركات التي تحتوي على بعض الترتيبات المتعلقة بنقل التكنولوجيا ، أو البحوث المشتركة هي التي تتضمنها القاعدتان المذكورتان . إنها مواثيق البحوث المشتركة ، ومصادر الدرجة الثانية الخارجية ، وتراخيص براءات الاختراع ، إنها الاتفاقيات المرشحة بوضوح تام للمساهمة في المشاركة في قواعد البيانات المشار إليها . تشترك أيضًا المشروعات المشتركة التي تعتمد على التكنولوجيا الجديدة من واحد على الأقل من الشركاء ، أو المشروعات المشتركة التي لديها بعض برامج R&D . تستبعد اتفاقيات الإنتاج والتسويق كما هو الحال مع أغلبية حالات الملكية . على العكس من ذلك ، تحتوي قاعدة ITSA على مدى واسع من التحالفات بين الشركات التي تتضمن الاندماجات ، والتملك ، واتفاقيات تراخيص براءات الاختراع . ومع ذلك ، تسمح قاعدة بيانات ITSA بتصنيف كل التحالفات في ثلاثة أنماط : تحالفات مع المحتوى التكنولوجي (اتفاقيات مشروعات R&D) . تحالفات بدون محتوى R&D (التسويق والتوزيع) ، والتحالفات المختلطة . لاحظ أن هذه التعريفات لا تتطابق مع ما أورده بعض الباحثين الذين بذلوا جهداً ملحوظًا في توضيح القضايا

(1) ITSA = Information Technology Strategic Alliances.

التعريفية – التي تستبعد ضمن أنماط أخرى كل أنواع التعاقدات التقليدية (تراخيص براءات الاختراع) ، على أساس أنها لا تدعو إلى النقل المستمر للتكنولوجيا ، المنتجات ، أو المهارات بين الشركاء . هذا ما دعا البعض إلى القول بأن نقص التعريف لما يشكل التحالف الاستراتيجي والمقبول بصفة عامة أحد أسباب عدم وجود إطار تحليلي ملائم .

يتضمن تعريف صناعة IT في قواعد بيانات MERIT : أجهزة الكمبيوتر ، الاتصالات عن بعد والإلكترونيات متناهية الصغر (أحيانًا تضاف برامج الكمبيوتر Software والعمليات الصناعية الإلكترونية) . على النقيض من ذلك ، تغطي قاعدة بيانات ITSA مجموعات صناعية أكثر كثيراً مثل : الإلكترونيات الاستهلاكية ، والصحافة ، وحتى التمويل ، البنوك والتأمينات التي تمثل استخداماً ثقيلاً لمنتجات صناعة IT .

• ملخص النتائج

على الرغم من أن هناك صعوبات في التفسير المقدم نتيجة نقص الملاءمة في التعريفات والبيانات المستخدمة في الدراسات السابقة ، ومع ذلك فإنها تمثل الدليل العملي الأكثر حداثة والأكثر شمولاً حول التحالفات الدولية القائمة على التكنولوجيا في صناعة IT . فيما يلي تلخيص لبعض الاكتشافات الرئيسية المرتبطة بالموضوعات المثارة في هذا الفصل .

⇐ **نمو التحالفات** . إن النمو السريع في التحالفات سواء بين الشركات أو في مجال التكنولوجيا على مستوى العالم يعتبر ظاهرة قد بدأت في بداية الثمانينيات ، وقد تم توثيقها جيداً . ومع ذلك ، من المهم ملاحظة أنه على الرغم من أن إجمالي التحالفات المسجلة سنوياً على مستوى العالم قد يصل إلى آلاف متعددة – أكثر من 4,000 طبقًا لبعض الدراسات ، فإن التحالفات التكنولوجية قد لا تزيد على 700 في العام ، وأن صناعة IT هي أقل من ذلك (300 تقريبًا) .

⇐ **توزيع التحالفات بحسب القطاعات** . تسيطر الشركات في صناعة IT على أنشطة التحالف التكنولوجي على المستوى الدولي . في الفترة 1980-1993 استحوذت الشركات على نسبة 46٪ من تلك التحالفات في الدول العشر الصناعية

بما في ذلك الولايات المتحدة واليابان .

⇐ **أنواع التحالفات** . الأغلبية العظمى من التحالفات التكنولوجية الدولية ، تتضمن تلك التي في مجال صناعة IT والتي تعبر تعاقداتها عن حالات عدم المساواة ، وهذا يبعد عن نمط المساواة التقليدي في صورة المشروعات المشتركة . على مدى الفترة من 1980–1993 ، استناداً إلى ذلك القطاع المعين ، فإنه ما بين 65٪ ، 85٪ من التحالفات التكنولوجية الدولية كانت من هذا النوع .

⇐ **الدوافع إلى التحالفات** . إن سهولة الوصول إلى السوق وإعادة هيكلته مصحوباً بالمتمم التكنولوجي ، وتخفيض نطاق وقت الابتكار تتقدم الدوافع الأكثر أهمية لكل التحالفات التكنولوجية ، بما في ذلك تلك التي تتعلق بصناعة IT في الثمانينيات (1980) . يبدو أن سهولة الوصول إلى السوق يعتبر دافعًا ذا أهمية خاصة لقطاعات الاتصالات عن بعد ، الكمبيوتر ، الإلكترونيات متناهية الصغر التي تعرضت لإعادة هيكلة ملفتة .

⇐ **تدويل R&D مع التركيز مقابل تحالفات السوق** . ليس هناك أي دليل سواء في صناعة IT أو صناعات أخرى بأن تحالفات R&D مع التركيز أدت إلى تدويل الأنشطة التكنولوجية بالشركات أثناء عقد الثمانينيات (1980) . توجد معظم التحالفات الدولية التي تركز على R&D في صناعة IT (حوالي 60٪ في النصف الثاني من عقد الثمانينيات) داخل التكتلات الاقتصادية (الاتحاد الأوروبي ، الولايات المتحدة واليابان) ، بينما التحالفات التكنولوجية الأكثر توجهًا إلى السوق وجدت بين التكتلات الاقتصادية .

⇐ **التحالفات مع شركات الدول النامية** . التحالفات في صناعة IT التي تضم الشركات في الدول النامية قد نمت سريعًا – طبقًا لما أورده بعض الباحثين وليس استناداً إلى بيانات متوفرة – من عدد أقل من 20 في عام (1984) إلى ما يقرب من 600 فى عام (1994) ، وقد تضاعفت تقريباً حصتها من إجمالي التحالفات خلال نفس الفترة من 6٪ إلى 13٪ . قد سيطرت أجهزة الكمبيوتر والاتصالات عن بعد على تحالفات صناعة IT المتعلقة بالدول النامية . الأكثر من ذلك ، يسجل الباحثون زيادة سريعة في

اتفاقيات التعاون في مجال R&D مقابل تصاريح حقوق تشغيل براءات الاختراع Licenses التي تتناول شركات الدول النامية ، وزيادة ضخمة في حصة التحالفات ذات المحتوى التكنولوجي من 54٪ في عام (1984) إلى 81٪ في عام (1994) .

هناك باحثون آخرون استخدموا طرق بحث ومصادر بيانات مختلفة - تحليل متعمق لمقابلات أجريت مع أعضاء إدارة عليا في 40 شركة - يؤكدون على وجود اتجاه متنامٍ تجاه التحالفات التكنولوجية في صناعة IT متضمنة الدوافع لمثل هذه التحالفات كما ذكرت سابقًا . كما لوحظ في التقديم ، على الأقل جزء من النمو السريع في تحالفات صناعة IT متضمنًا ما هو متعلق بشركات الدول النامية ، حيث أن بداية عقد الثمانينيات (1980) قد شهدت تحولات على مستوى الكون في اتجاه الأسواق المفتوحة بالنسبة للتجارة وتدفقات FDI ، ارتبطت بتغيرات جذرية في هيكل صناعات الاتصالات عن بعد وأجهزة الكمبيوتر . تتضمن التفسيرات العامة الأخرى للنمو السريع للتحالفات التنوع الواسع في التكنولوجيا والتكاليف الثابتة العالية في مجال R&D ، تعميق التقارب الصناعي ، الأوضاع الاستراتيجية للشركات ، وترويج مشروعات الأفكار على المستوى الكوني . الاكتشاف بأن التحالفات التي تركز على R&D ليست هي الآلية لتدويل نشاط الشركات التكنولوجي يتفق مع ما نعرفه عن توطن أنشطة R&D في شركات البلدان المتقدمة صناعيًا . إن هذه الأنشطة محصورة بصورة كبيرة داخل الحدود القومية لكل بلد . وبالمثل ، اكتشاف الاتجاه نحو اتفاقيات عدم المساواة تدعم وجهة النظر القائلة بأنها توفر مرونة كبيرة من وجهة نظر الشركة المسيطرة .

• رؤية مختلفة حول التحالفات الاستراتيجية

رؤية مختلفة حول التحالفات الاستراتيجية - واحدة أكثر قربًا إلى بعد نظر "آدم سميث" الثاقب والثابت حول فكرة تقسيم العمل - في إنها ربما تكون مقدمة لبدايات التفكك الرأسي للتقسيمات المهمة في أنشطة R&D المتعلقة بصناعة IT . تسير المناقشة ويقام الدليل كالآتي " في أوج قوة شركة AT&T ، وشركة IBM ، عندما كان التكامل الرأسي النموذج الوحيد في صناعة الاتصال عن بعد والنموذج

السائد في صناعة أجهزة الكمبيوتر ، كان نشاط R&D في الشركات متكاملاً ومكملاً في نشاط التصنيع بصورة شبه عضوية ، وكان يسيِّر داخليًا وتحت سقف واحد . من الواضح أن هذا لم يعد نموذجًا لنشاط R&D في شركات صناعة IT اليوم . قد حدثت تغيرات ضخمة في تكنولوجيا وبناء هيكل الصناعة (التجريد والتباعد التطوعي للتصنيع والبحوث في AT&T) يؤثر كل منها في الآخر ، وأدت إلى أن نشاط R&D يكون أقل تكاملاً ، أقل مركزية ، أكثر تخصصًا ، وأكثر قابلية للحصول عليه من خارج الشركة . إن الدور الرائد للبرمجيات Software في نشاط R&D في صناعة IT ، في ارتباطه بصناعة البرمجيات المنبثقة ككيان قائم بذاته متنافس ؛ ساهمت كثيراً في التقليل من شأن نشاط R&D الداخلي في الشركات ذات التكامل الرأسي الكبير (بين التصنيع و R&D) . وطبقًا لبعض الوثائق المنشورة[1] ، فإنه في عام 1990 ، كانت الأموال التي أنفقت على البرمجيات أكثر منها على أجهزة الكمبيوتر (275 بليون دولار أو 52٪ من إجمالي ما أنفق على صناعة IT ، على المستوى العالمي) . في عام 1997 ، أكبر عشرة من بائعي البرمجيات المستقلين في العالم (ISVs)[2] ، قد أنفقوا بمفردهم على أنشطة R&D 4,2 بليون دولار (تمثل 18٪ من قيمة المبيعات) وهو ما يزيد على ما أنفقته AT&T على أنشطتها البحثية المتكاملة (3,9 بليون دولار تمثل 5٪ من قيمة المبيعات) . والتي تمثل مبيعاتها ثلاثة أضعاف الشركات العشر المستقلة . المؤشر الآخر لسيطرة شركات البرمجيات في ضوء أنشطة R&D ، يأتي من مقارنة ترتيب شركات القمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)[3] ذات الكثافة في أنشطة R&D مع تلك الشركات التي رتبت بحسب ما أنفقته داخليًا على R&D . شركات البرمجيات مثل Abode System ، Novell ، Gray Research جاءت على رأس قائمة من 15 شركة رتبت بحسب كثافة أنشطتها في مجال R&D ، بينما الشركات الصناعية مثل : Lucent, Hitachi and Siemens جاءت على رأس قائمة من 15 شركة رتبت بحسب

---

(1) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .

Organization for Economics Cooperation and Development (OECD).

(2) ISVs = Independent Software vendors.

(3) ICT = Information and Communication Technology.

إجمالي مصروفاتها الداخلية على R&D . جزئيًا ، استجابة إلى التحدي من شركات صناعة البرمجيات المنافسة المستقلة ، فإن نسب كبيرة من نشاط R&D في الشركات الكبيرة ذات التكامل الرأسي مثل IBM - على سبيل المثال ، تطوير البرمجيات وشرائح الكمبيوتر - من المحتمل أن تستمر تحت الضغط المتزايد ، لإنشاء وتنظيم نموذج لمركز ربحي داخلي . طبقًا لمثل هذا النموذج فإن التركيز على نشاط R&D سوف يتحول من كونه مدخلاً إلى إنتاج السلع والخدمات إلى ذلك النشاط الذي ينتج ويسوق منتجاته النهائية الخاصة في شكل تكنولوجيات ، ويصبح التسويق هو الكيان أو الجزء الذي يتكامل مع نشاط R&D . الأكثر أهمية ، التحول في حدود أنشطة R&D داخل الشركات (من نموذج التكامل الرأسي إلى نموذج المركز الربحي) . وهذا يمثل قوة دافعة وراء التحالفات الاستراتيجية القائمة على التكنولوجيا سواء محليًا أو دوليًا . ولكن على خلاف ذلك ، فإن انبثاق التحالفات الاستراتيجية القائمة على التكنولوجيا ، قد ينظر إليه على أنه مخرجات طبيعية للتحول العام في صناعة IT من نموذج التكامل الرأسي في نشاط R&D إلى التعاملات مع السوق مباشرة . هناك حاجة إلى ذكر الحقيقة أنه في خلال الفترة 1984-1994 فإن الشركتين IBM و AT&T ، المتصدرتين لقطاعهما الإنتاجي قد جاء ترتيبهما أيضًا أعلى شركتين على قائمة صناعة IT بين كل الشركات من دول OECD التي لها أكثر من عشرة تحالفات مع شركات أخرى في الدول النامية (انظر الشكل 14-1) . يقترب إجمالي نصيب هاتين الشركتين إلى 22٪ من إجمالي التحالفات . قبل هذه الفترة عندما كان نموذج التحالف الرأسي لنشاط R&D هو السائد والمسيطر داخل الشركتين ، لم يكن لأي منهما أي تحالفات ذات معنى ، وتحالفات أقل كثيرًا مع شركات البلدان النامية .

## • ملخص ومضامين البحوث المستقبلية

### ⇐ الملخص

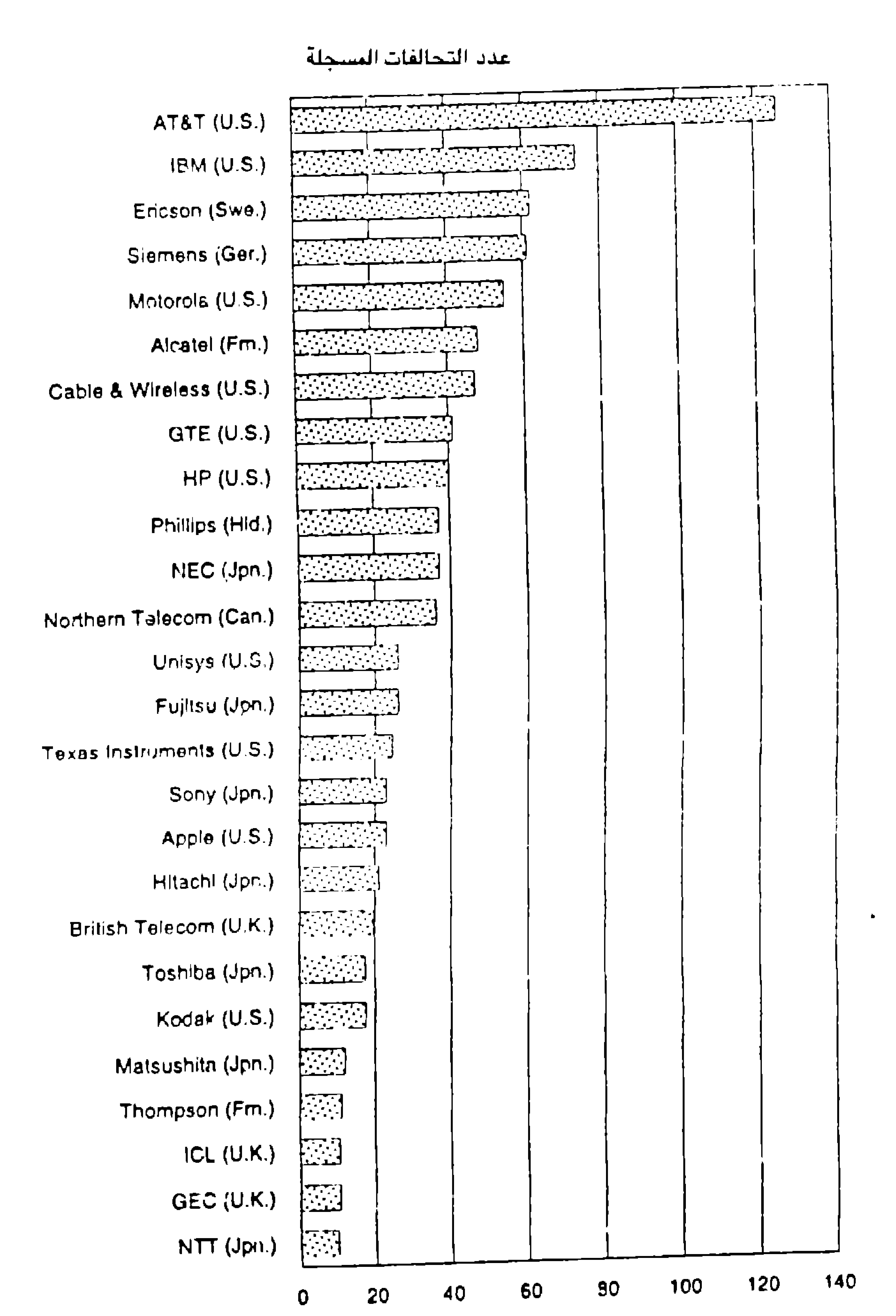
تفترض الأدلة الشاملة الحديثة حول التحالفات التكنولوجية الدولية في صناعة IT استنادًا إلى بيانات MERIT وبيانات ITSA ، أن هذه التحالفات قد نمت

بسرعة وأن من أهم الدوافع المسيطرة لهذه التحالفات هو سهولة الوصول إلى السوق ، المتمم التكنولوجي ، تخفيض النطاق الزمني للابتكار ، وأن التحالفات تمثل النمط غير المتوازن بصورة متزايدة ، وأن هناك اتجاهًا جديداً يطلق عليه النمو السريع في التحالفات مع الشركات في الدول النامية . توفر أدبيات التحالفات تفسيرات عديدة إلى ما يمكن أن يوصف بأنه ثورة التحالفات . إنها تتضمن التحول على المستوى الدولي إلى الأسواق الحرة المرتبطة بالتغيرات الجذرية في بناء هيكل صناعات الاتصالات عن بعد وأجهزة الكمبيوتر على مستوى العالم ، تشتت التكنولوجيا ، الوضع الاستراتيجي المتميز للشركات الفردية ، وترويج مشروعات الأفكار كونيًا . يفترض هذا الفصل رؤية مختلفة - تلك الرؤية التي تقترب كثيراً من بصيرة آدم سميث المتعمقة حول تقسيم العمل - فإن التحالفات التكنولوجية تدل على بدايات اتجاه أكبر لتفكيك التكامل الرأسي للتقسيمات المهمة لنشاط R&D في صناعة IT ، وهو ما يجسده ظهور صناعة البرمجيات ذات الشركات المستقلة المنافسة .

⇐ مضامين البحوث المستقبلية

يقدم واقع التحالفات القائمة على التكنولوجيا شيئًا ما غير عادى في بعض النظريات المستقرة والمعترف بها ، في محاولة لتفسير لماذا يوجد تكامل رأسي في الكثير من نشاط R&D في الشركات ، ولماذا وتحت أي ظروف MNCs يرتفع مستواها نتيجة تملك التكنولوجيا وتوظيفها في FDI مقابل أشياء أخرى من المشاركة الأجنبية . إنها تتضمن الجدل حول فشل الأسواق ، نظرية التدويل ، وعمليات تحليل التكاليف . على الرغم من أن هذه النظريات لا تزال توفر إطاراً مفيداً لتحليل موضوعات أكبر في مجال التكامل الرأسي وأيضًا FDI ، فإنها تحتاج إلى إعادة فحص في ضوء النمو السريع للتحالفات الدولية القائمة على التكنولوجيا وآليات أخرى مماثلة - لا ننسى أنها تكون نسبة صغيرة من نشاط R&D في الشركات على المستوى الدولي - والتي تمثل الخروج بتكنولوجيا الشركات عبر الحدود . يمكن أن تبدأ عملية إعادة الفحص هذه بالسؤال ، على سبيل المثال ، عن

شكل (14-1) الأشكال من دول OECD التي لديها عشرة تحالفات استراتيجية أو أكثر في IT مع شركات في الدول النامية 1984-1994



كيفية ، وفي أي اتجاه قد حققت إمكانيات السوق تقدمًا على أساس توظيف إمكانيات الشركة في تطوير البرمجيات . كيف تتغلب آليات السوق على مشكلة إمكانية التخصيص أو الامتلاك المرتبطة بإنتاج وتسويق البرمجيات ، وتحويل إمكانية حالة "فشل السوق" إلى حالة نجاح تسويقي ؟ ما الدور الذي لعبته الاستراتيجية التسويقية في تطوير صناعة البرمجيات المتنافسة ؟ إذا كانت التكنولوجيا المتممة دافعًا قويًا للتحالفات ، كما تشير الأدلة السابقة ما هي خصائص الأطوال المكملة التي تسعى الشركة إليها من خلال التحالفات ؟ على سبيل المثال ، عدم توفير نوعية الأصل المطلوب (الأصل المحدد للشركة) ، هل سوف يكون - في إطار عمليات التكاليف - متوافقًا مع نمو التحالفات القائمة على التكنولوجيا ؟. وبالمثل إذا كان تخفيض النطاق الزمني للابتكار يعتبر دافعًا مهمًا للتحالف ، فإنه لدى أدبيات التعلم بين الشركاء الكثير الذي تقدمه في حالة عمليات تحليل التكاليف . وكما يقترح أحد الباحثين ، بأنه يمكن النظر إلى التحالفات لا كبديل للتعاملات التي تستند إلى السوق ، ولكن كبديل لطرق اكتساب المهارة الأخرى . ومن ثم يمكن النظر إلى التحالفات كعملية ذات دورة قصيرة لاكتساب المهارة .

فرع الأدبيات الآخر الذي يوفر تبصرًا عميقًا في نمو التحالفات التكنولوجية ، ذلك التبصر الذي يحتاج إلى التكامل بصورة أكبر داخل أدبيات استراتيجيات التسويق ، هذا الفرع هو منهج الاختيارات[1] ، بين مناهج أخرى . في هذا الإطار ، عندما نأخذ في الاعتبار أن من خصائص معظم استثمارات R&D أنها غير قابلة للإلغاء وعدم التأكد ، فإن التحالفات التكنولوجية سوف ترى على أنها اختيارات منشئة للقيمة . يعني هذا أن التحالفات تعطي الشركة الاختيار ، ولكن لا تعطيها الالتزام بإنفاق استثمارات إضافية في المستقبل . يفترض إجراء المزيد من البحوث في هذا الموضوع ، حيث أنها يمكن أن تساعد في تحسين فهمنا للتحالفات التكنولوجية ومضامينها من أجل الاستراتيجيات التسويقية الكونية .

(1) Avinash K. Dixit, and Robert S. Pindyck (1995) "The Options Approach to Capital Investement." Harvard Business Review (May-June)

# الفصل الخامس عشر

# تطوير إطار معياري لتسويق الصناعة العامة للتأمين دوليًا

• تقديم

تدعم أدبيات الموضوع افتراض نمو الخدمات بصورة سريعة ومستمرة في الاقتصاد العالمي . على الرغم من القول بأنه بالرغم من النمو الأكثر سرعة لتجارة الخدمات على المستوى الدولي عنها في حالة تجارة السلع ، فإن نسبة تجارة الخدمات أقل كثيراً في إجمالي التجارة عنها مقارنة بنسبتها المهيمنة في إجمالي الناتج القومي في الاقتصاديات المتقدمة كما جاء في كثير من الدراسات . تفترض تلك الدراسات أن الخدمات تمثل ما بين 25٪ - 30٪ في التجارة الدولية ، ولكنها تصل إلى 60٪ أو أكثر من GNP في الدول المتقدمة . ومن ثم يمكن القول كفرض أن تدويل الخدمات مسألة مختلفة تمامًا عنها في حالة تدويل المنتجات السلعية المصنعة .

تتمثل إحدى المشكلات في نقص مصادر البيانات القابلة للمقارنة ، وهذا ناتج من الحقيقة بأنه لا يوجد عمليًا مستوى واحد من النشاط - على حد المعرفة المتاحة - كما هو الوضع في تجارة السلع المصنعة ، ومن ثم قد لا يمكن قياس معدل حدوث أنشطة الخدمات . هناك كتابات كثيرة تتحدث عن صعوبة قياس الخدمات .

• تدويل الخدمات The Internationalization of Services

تمشيًا مع افتراض أن العالم سوق واحدة ، فإن عملية تنميط تقديم الخدمات مقابل جعلها محلية أصبحت الآن تحظى بالاهتمام والمناقشة لدى الأكاديميين

والممارسين . يعني التنميط تقديم مزايا وفوائد بتكلفة أقل وهامش منفعة أكبر . بينما الأخذ بالشكل المحلي في تقديم الخدمة ، يعنى أنها حسب الطلب ، ومن ثم فإن الاختلافات يتم الاعتراف بها بدلاً من تجاهلها . ومع ذلك ، فإن هذه الآراء المعارضة لا ينبغي أن تعامل بالضرورة على أنها تشعب وانقسام ، حيث أنه سوف يكون هناك متصل من المناهج ، وحقيقة ما يراه بعض الباحثين : "إنه التفاعل والتداخل بين هذين التوجهين الاستراتيجيين اللذين يحددان مخرجات عملية التدويل والشركات التي تحتاج إلى تعلم كيف يمكنها أن توازن بين هذين المدخلين بنجاح" .

لقد بذلت جهود عديدة لتطوير نماذج لمفاهيم جعل الخدمات كونية ، على الرغم من أنه توجد دراسة حديثة نسبيًا ترى أن مبادئ تسويق الخدمات دوليًا هي نفسها تلك التي تطبق في الأسواق المحلية . لقد كان أحد المناهج يتطلب التركيز على الخصائص المميزة للخدمات متمثلة في أنها غير محسوسة ، غير قابلة للتجزئة ، غير متجانسة وتنتهي بمجرد الحصول عليها بمعني أنه لا يمكن استردادها . ومن ثم فإن عدم التجانس يجعل التنميط أكثر صعوبة ، ولكنه غير مستحيل بالنسبة للخدمات . فقد تبنت بعض شركات الخدمات منهج منح الترخيص أو الامتياز لشركات أخرى في الدول الأجنبية وهو ما يطلق عليها سياسة Franchising ، لتمكينها من اختراق الأسواق الأجنبية بحزمة خدمات نمطية . قد يكون جوهر عرض الشركة نمطيًا ، بينما النزول إلى الأخذ بالعوامل المحلية ، قد يتطلب أخذ أوجه أخرى من الحزمة المعروضة . ومع ذلك ، بينما مثل هذه الخصائص تكون مهمة ، فإنها قد لا تستحق أن تكون أساسًا لنظرية تسويق الخدمات دوليًا ISM[1] .

يؤخذ أيضًا في الاعتبار الأخطار التي يتضمنها تسويق الخدمات دوليًا ، الحواجز أمام دوافع التدويل ، السوق واختيار طريقة دخوله ، ودور الثقافة . من الواضح أن هذه كلها عوامل مترابطة ، بالإضافة إلى أنه مع تنوع نطاق الخدمات ، فسوف يكون بالضرورة هناك مجالات تركيز داخل كل خدمة ، وليس من الممكن ذكر مبادئ عامة فى حالة ISM تطبق في كل الحالات .

---

(1) ISM = International Services Marketing.

ولذلك ، فإن هدف هذا الفصل هو محاولة تطوير إطار معياري لتدويل واحدة محددة في صناعة الخدمات يطلق عليها الصناعة العامة للتأمين .

## خصائص الصناعة العامة للتأمين

⇐ استراتيجيات معيارية أو حسب الحالة **Standardized or Customized**

إن موضوع إذا ما كانت شركات التأمين العام ؛ في مقابل شركات التأمين على الحياة لديها الفرصة لتتبع الاستراتيجيات المعيارية للتسويق الكوني أو الاستراتيجيات بحسب الحالة في كل سوق محلي ، يحتاج أن ينظر إليه من ثلاث زوايا : الصناعة ، العميل ، واللوائح .

يركز المنظور الصناعي على جانب توريد العمليات الدولية . إن التأمين من بين صناعات كثيرة تبيع "منتجات معيارية بنفس الطريقة في كل مكان" تلك السلعة حيث يعتبر السعر هو عامل التفرقة الرئيسي . يوجد نطاق كبير أمام الاستراتيجيات الكونية في مجال التأمين العام ، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالنقطة الأخيرة . يشير أحد الباحثين إلى أن المزايا التي تستند إلى الوضع المحلي أو القومي في إنتاج وتصميم خدمات معينة يمكن أن توفر الأساس المبدئي لاختراق الأسواق عبر الحدود الإقليمية أي إلى الكونية . يضاف إلى ذلك ، أن شبكة الاتصالات المتكاملة على المستوى الكوني تمكن من تنسيق العمليات التشغيلية على المستوى الدولي من قاعدة قومية واحدة .

ومع ذلك يضيف باحث آخر إلى أن الطبيعة الخاصة بالخدمات المالية ، وخاصة أهمية الثقة في الشركات الموردة تؤخر عملية الكونية . تتفق هذه الرؤية مع الحاجة إلى أنشطة محلية في مكاتب أمامية حيث يجري العميل اتصاله وتحدث مبادرة بيع الخدمة .

يمكن التعرف على قوة حجج التوريد عن طريق الأسلوب الذي نظمت به شركات تأمين معينة كبيرة (من ألمانيا Alliaz ، من إيطاليا Generali ، من فرنسا UAP ، من المملكة المتحدة Prodential) عملياتها الدولية لكي تورد الحزم الأكثر تنافسية من حيث التكلفة .

ومع ذلك ، نجد أن سرعة وكثافة مثل هذه التطورات تعتمد على تطورات في الإطار اللائحي أو التشريعي الذي يحكم أنشطة الشركات . إن الاهتمام باللوائح التنظيمية داخل المجتمع الأوروبي يبدو أنه آخذ في الظهور ، وأن تقدمًا حديثًا يجري الآن لوضع الأساس من أجل تجارة حقيقية عبر الحدود في مجال التأمين العام . إن "الدليل الثاني" في عام 1988 قد فتح سوقًا متحررة أمام تأمين الأخطار التجارية ، حيث كانت الشركات العميلة "ذات الحجم فوق المتوسط" تستطيع شراء "بوالصها" التأمينية من الشركات التأمينية المقامة في أي دولة عضو في (EU) . "الدليل الثالث" في عام 1991 ، قد عمل على تحرير الأسواق المحلية ومن ثم ، أصبح في إمكان ربات البيوت وسائقي السيارات الشراء من الشركات المرخص لها من أي دولة عضو .

## ⇐ دوافع التدويل

قبل الحرب العالمية الثانية دخلت شركات التأمين الأسواق الدولية لكي تسير "وراء علم بلدها" ، بمعنى أن الشركات تبعت حكوماتها في عملية الاستعمار . ومع ذلك أظهرت الحرب الحاجة إلى تعدد المواقع الجغرافية من أجل توزيع الأخطار على الرغم من أنه حديثًا ، وكنتيجة للاتجاه نحو زيادة المنافسة ، تميل النتائج الآن إلى أن تكون جيدة أو سيئة في كل مكان وفي نفس الوقت .

يحدد بعض الباحثين سبعة أهداف للتدويل في الحقل التأميني كما يلي :

1 - تتبع العملاء من أصحاب الأعمال المحليين .

2 - البحث عن ربحية عالية محتملة في الاقتصادية الواعدة في توسعها .

3 - الفوائد التنافسية وقيادة السوق .

4 - توزيع الأخطار .

5 - التحديات والخداع للعمليات الأجنبية .

6 - الاتصال والمعلومات الجيدة .

7 - إثراء المنزلة والعلاقات العامة .

قد يكون الركود في السوق المحلي حافزاً قويًا على التوسع . قد أشار بعض الباحثين إلى أهمية توزيع الأخطار ، الاقتصاديات الواعدة ، ووجود طاقة غير مستغلة في الشركات .

يرى كثير من الكتّاب أن تتبع العملاء المحليين يمثل أهمية كبيرة ودافعًا قويًا لدخول الشركات الأسواق الأجنبية ، على الرغم من أن هذا يتضمن نوعًا من رد الفعل . إن البديل الأفضل والأكثر فعالية قد يكون في تطوير استراتيجيات تقوم على توقع الفعل في تنمية علاقة مع العملاء الجدد ، وبالتالي توفير جو من الثقة المتبادلة وتحقيق الربحية .

## ⇐ الحواجز أمام عملية التدويل

تشير بعض الدراسات إلى أن التجارة الدولية التأمينية معرضة إلى درجة عالية وأشكال أكبر من الإعاقة عنها في حالة معظم الصناعات الخدمية الأخرى . قد تكون هذه الملاحظة مرتبطة باهتمام الحكومات العام ، بأنها سوف تفقد سيطرتها على أسواقها الرأسمالية إذا سُمِح للمنشآت المالية الأجنبية أن تتحرك بحرية دون وجود ضوابط لائحية . ومع ذلك يجب التمييز بين حواجز الدخول والحواجز التشغيلية . فيما يتعلق بحواجز الدخول فإن حكومات مثل تلك التي في تايلاند ، أندونيسيا وبورجواي يُحَرِّمون تمامًا سهولة الدخول أمام شركات التأمين الأجنبية . قد تكون التحركات الأكثر مكرًا رفض التصريح بالملكية للشركات الراغبة في الدخول ، تحديد الوجود الأجنبي في صورة المكاتب الممثلة للشركات الأجنبية ، وتقييد تملك الأجانب للأسهم أو السندات في الشركات المحلية ، وقد تكون كل هذه الإجراءات شاملة أو انتقائية . قد تمنع الضوابط التشغيلية أيضًا المنافسة طبقًا لشروط متساوية ويخضع لها الجميع . يحدد أحد الباحثين قيوداً أربعة كالآتي :

1- تحديد معالم السوق : تعيين المجموعات من العملاء الذين تقدم أو لا تقدم لهم الخدمة .

2- تقييد الأصول اللازمة للنمو : النسب بين الموجودات ، المتطلبات الاحتياطية ،

تحديد القيمة الإجمالية لحقوق التملك ، قد توضع على أساس مستويات مختلفة للشركات المحلية والأجنبية .

3- **تقييد التمويل** : زيادة تكلفة الديون والحصول على أصول رأسمالية .

4- **الإجراءات المزعجة** : وضع عقبات أمام استخدام البنية التحتية المحلية (الاتصالات، تصاريح البناء) وتعيينات الأفراد ، والتمييز في المعاملة الضريبية.

⇐ **طريقة الدخول**

توجد دراسة تطبيقية في عام (1987) هي الوحيدة حتى الآن ، عبارة عن رسالة الدكتوراه لأحد الباحثين ، اختبرت العلاقة بين أساليب الدخول الناجحة والخصائص المختلفة للشركات والأسواق في مجال التأمين العام الدولي . حدد الباحث أكثر من خمس طرق شائعة الاستخدام في التأمين الدولي كعوامل تركيز في تحليله ، وهي :

1 - إنشاء مكتب فرعي جديد .

2 - التعاقد مع هيئة عامة تعمل في مجال التأمين .

3 - إنشاء وحدة تابعة .

4 - شراء شركة قومية محلية .

5 - تكوين مشروع مشترك .

في معظم البلدان نجد أن هذه الأساليب لدخول الأسواق تتطلب جميعها التزامًا ماليًا من جانب الشركة الأجنبية في شكل إيداع حد أدنى من رأس المال طبقًا للائحة المعتمدة للتأمين في البلد المضيف . ويمكن أن ينظر إلى هذا الموضوع على أنه أحد أشكال FDI في السوق المحلي . إن اختيار طريقة الدخول من بين هذه البدائل وجد أنه يعتمد على قدرة الشركة على إدارة طريقة معينة (خصائص الشركة) وملاءمة الطريقة المختارة للسوق المعين (خصائص السوق) .

على الرغم من أن الباحث وجد أن هذه الأساليب الخمس للدخول كانت أكثر خمس طرق شائعة الاستخدام في التأمين الدولي ، فإنه قد أشار بأن اللوائح المقيدة في البلد المضيف ، الكميات غير الواقعية لإجمالي حصة المالكين الأجانب ، أو الحاجة إلى سرعة الدخول إلى السوق ، قد تفرض في مناسبات معينة على الشركة

أن تستخدم أساليب أخرى . ومن ثم ، فإن شركات التأمين لكي تتغلب على الحواجز اللائحية في السوق تستطيع الدخول عن طريق إنشاء شركة لإعادة التأمين من خلال شراء حصة بسيطة في الشركة المحلية ، أو بعمل عقود تعاونية .

⇐ الثقافة

على الرغم من نقص البحوث الأكاديمية التي تتناول كيف سوف تؤثر الثقافة على توفير الخدمات على المستوى الدولي ، فإنها قد تكون عقبة مهمة في عملية تدويل صناعة التأمين العام . إن الثقافة كما يحددها بعض الباحثين : "مجموعة من طرق وتوجهات الحياة (تشتمل على العادات ، المعتقدات ، الاتجاهات والقيم والافتراضات البعيدة عن الوعي) التي تكتسب وتدعم من خلال الانتماء لجماعة ما" . حيث أن التأمين العام صناعة تقوم على الأفراد بصورة كبيرة ، وحيث قد تكون الميزة التنافسية ترتبط بالمهارة المتخصصة للعاملين والخبرة في مجال نشاط الشركة ، فإنه من المهم التعرف على الحاجة إلى توظيف ثقافة داخلية للشركة قوية ومرنة أثناء عملية التدويل . ومن ثم يجب على شركات التأمين أن تختار استراتيجيات دخول مختلفة استناداً إلى درجة المرونة المطلوبة والتي تتفق مع مستوى مرتفع للرقابة على العمليات التشغيلية . في الواقع ، قد لا تكون طرق الدخول التعاونية حيوية في بعض الأسواق حيث أن ثقافات شركات الأطراف المضيفة قد تكون صعبة إلى حد أنها لا تتفق مع مثل هذه العلاقة ونجاحها . سوف تكون هناك اختلافات ثقافية أيضًا للعميل . مع التعرف على الحاجات الثقافية للأسواق المختلفة ، فإن المكونات الصريحة في الخدمة التأمينية (إمكانية التيسير ، البيئة ، النمط ، والمدى) سوف تقدم وتستهلك من خلال مصفاة الثقافة التي تنطلق من أنماط وتوجهات الحياة فقط في حالة التزام الطرفين ببذل كل ما يمكن من أجل التكيف .

## تطوير إطار معياري

⇐ الأهداف

انطلاقًا من المعطيات السابقة ، فقد أجرى البحث في محاولة لتطوير منهج للمفاهيم من أجل تحليل الموضوعات المناسبة التي يلزم تضمينها الإطار النظري

لتدويل صناعة التأمين العام أو الشامل .

## ⇐ طريقة البحث

تم اللجوء إلى المنهج الاكتشافي الكيفي ، لأن البحث يهتم بصورة مركزة بفهم الأشياء وليس قياسها . اختيرت العينة على أساس 6 شركات من مجتمع شركات التأمين العام الدولية ، تلك الشركات المقيدة أساساً (8) في المملكة المتحدة ، (3) في إسكندنافيا . اختير أساسان كمجتمع للعينة في محاولة لأن تمثل الشركات المختارة من حيث الحجم وتاريخ الأنشطة الدولية . من خصائص الشركات الموردة للخدمة التأمينية في المملكة المتحدة أنها الأكثر تعاملاً على المستوى الدولي في أوروبا ، تحصل على 44٪ من دخلها من نشاط التأمين العام الذي يأتي من الخارج . لأن سوق المملكة المتحدة يتميز بأنه الأقل في مستوى القيود اللائحية بمستويات EU ، فإنه الأكثر جاذبية بين دول الاتحاد الأوروربي أمام الموردين . تعتبر كل من السويد والنرويج أسواقًا ناضجة ولكن طموحات شركاتها التأمينية في السوق الدولية محدودة (يحتمل كنتيجة لنقص رأس المال) ، حيث أن أقل من 5٪ من إجمالي إيرادات الأقسام تأتي من الفروع أو الوحدات التابعة في الخارج . مرة أخرى ، يحتمل أن تكون المنافسة المستقبلية في أسواقها المحلية ، نتيجة التعاملات مع الموردين الأجانب . ومن ثم ، على الرغم من أن الشركات الموردة في كلتا المنطقتين تواجه منافسة متزايدة ، فإن شركات التأمين الاسكندنافية ليس لديها نفس الخبرة الدولية أو الأساس الرأسمالي لتدعيم استراتيجيات التوسع الدولي .

الأكثر من ذلك ، لأن EU أصبح سوقًا واحدة ، فإن الشركات التي تباشر استراتيجية دولية محدودة داخل هذا السوق ، قد تكون قادرة على توظيف هذه الخبرة للتحرك إلى آفاق كونية أوسع في مرحلة تالية . إن الموردين الاسكندنافيين ليسوا أعضاء بعد في EU ، وقد يلزمهم تبني وجهة نظر أخرى إذا أرادوا التدويل .

أجريت مقابلات استقصائية شبه معدة سلفًا لسبر الأعماق لمدة 75 دقيقة مع أعضاء الإدارة العليا في أربع شركات تأمين عام من المملكة المتحدة وشركتين من اسكندنافيا . اقترحت شركتان وجود أكثر من ممثل أثناء المقابلة ، مفترضين أن

هذا سوف يقلل من احتمال التحيز الشخصي في الإجابات التي تعطى ، وأيضًا تشير إلى قوة الالتزام تجاه مشروع البحث .

⇐ النتائج .

1 - لتطوير إطار معياري من أجل ISM يجب تكامل قرارات رئيسية معينة على المستوى الأكثر بساطة ، اقترح Kotler (1988)[1] ستة قرارات كما في الشكل التالي :

شكل (1-15) القرارات الرئيسية في التسويق الدولي

| | | |
|---|---|---|
| تقييم بيئة التسويق الدولي | تقرير إذا ما كنت تذهب إلى الخارج | تقرير أي الأسواق تريد دخولها |
| تقرير كيف تدخل السوق | تقرير حول البرنامج التسويقي | تقرير حول التنظيم التسويقي |

هذا الإطار تعتبر قوته التفسيرية محدودة ، وأيضًا يفترض أن الشركة في مراحلها الأولية للتدويل . ومع ذلك ، تعكس النظرية الحالية في التسويق الدولي الحاجة إلى "الأخذ في الاعتبار مرحلة التدويل التي تمر بها الشركة ، وأيضًا دور قرارات الدخول في تصميم الاستراتيجية التنافسية الكونية" .

2- تحليل السوق ونظم المعلومات التسويقية . يركز التحليل على نطاق واسع على جمع المعلومات المتعلقة بالبيئة العامة للأعمال في بلد أو منطقة معينة . ومن ثم ، يبدو أن كل الشركات الموردة مشغولة بالمضامين الناشئة عن ظهور سوق تأمينية واحدة في أوروبا . الأكثر من ذلك ، تحرر تجاري مماثل مثير للجدل يحدث فيما يطلق عليه "ثلاثية الأسواق" (أوروبا ، أمريكا الشمالية ، وآسيا) . يفترض إجمالي العوامل على نطاق واسع أن شركات التأمين العام أو الشامل سوف

(1) Kotler, P. (1988): "Marketing Management" Analysis, Planning, Implementation, and Control, 6th ed. Englewood Cliffs, KJ:Prentice-Hall.

تواجه منافسة متزايدة بصرف النظر عن توسعها الكوني من عدمه . يضاف إلى ذلك ، أن الحواجز التجارية المعينة أمام الصناعة مثل القيود على رأس المال والملكية المحلية ، سوف تجبر الشركة لكي تكون مرنة في هيكلها التنظيمي . من الموضوعات المهمة عند تحليل الأسواق في السياق الضيق أنماط الطلب وسلوك الشراء المحلي . يجب تحديد الحاجات بوضوح بين الشركة والعملاء بصفاتهم الشخصية ؛ آخذين في الاعتبار أن الأخير يتطلب درجة عالية نسبياً من المنتج المحلي والتكيف التسويقي . يضاف إلى ذلك ، أن اتجاهات وإدراكات المستهلك المحلي عن الشركات الموردة (سواء المحلية أو الأجنبية) تميل إلى الاختلاف بين الدول .

أشارت كل الشركات إلى العوامل الكمية ، والتي يطلق عليها تقييمات الربحية الحالية والمستقبلية للسوق ، حجمه الاقتصادي ، احتمالات نموه ، باعتبارها العوامل الثلاثة الأكثر أهمية في تقييم الجاذبية . وأيضاً ، تلعب الاختلافات الثقافية دوراً رئيسياً . إن الشركات المقيدة أساساً في المملكة المتحدة ، مع انتشار عمليات الدولية الحالية ؛ من المحتمل أن تدرك البعد الجغرافي والثقافي للأفراد بقليل من الشك عن الحالة مع نظرائها من الشركات الاسكندنافية . يتمثل البديل المحتمل للخبرة في استخدام إمكانيات إعادة التأمين كرأس حربة إلى الأسواق البعيدة .

يجب أن تمكن البيانات والمعلومات التي جمعت شركة التأمين العام لتعيين فرص الربحية في الحقل الدولي .

3 - **دوافع التدويل** : تم تحديد قائمة من (11) دافعاً من أدبيات الموضوع ، كان الباحثون قد افترضوها . قام المستجوبون بترتيبها وترجيحها ، وقد اشتقت الأوزان من تخصيص 100 نقطة (انظر الجدول 15-1) .

إن الدافع الذي فُهِم على أنه الأكثر أهمية يرتبط بالتوقعات الاقتصادية والديمغرافية (السكانية) قادر على تحقيق معدلات نمو عالية . يشير المسح الحديث الذي أجراه قطاع التأمين إلى بعض الأسواق في أوروبا وآسيا التي قد شهدت معدلات نمو سنوية تزيد على 25٪ . الدافع الأكثر أهمية التالي يتولد داخلياً ، بمعنى أنه يعكس هدف الشركات لتحقيق أهداف العمل الفردية ، وذلك بتنويع مصادر

جدول (15-1)

الترتيب المرجح الإجمالي لدوافع التدويل في مجال التأمين العام

| الترتيب | الترتيب المرجح | الدوافع |
|---|---|---|
| 1 | 26,3 | - السعي إلى إمكانيات الربحية العالية في الاقتصاديات النامية |
| 2 | 24,3 | - توزيع الأخطار . |
| 3 | 13,2 | - استغلال الميزة التنافسية . |
| 4 | 11,2 | - تتبع العملاء المحليين في البلدان الأخرى . |
| 5 | 7,9 | - اقتصاديات النطاق . |
| 6 | 4,9 | - تطوير العلاقات مع العملاء . |
| 7 | 3,8 | - اقتصاديات الحجم . |
| 8 | 2,9 | - تحسين معلومات الاتصال والإحصاء . |
| 9 | 2,4 | - المنزلة والعلاقات العامة . |
| 10 | 2,3 | - التحديات والخداع للعمليات الأجنبية . |
| 11 | 0,8 | - المزايا التنافسية . |

الدخل . توجد فائدتان مرتبطتان ، بمعنى تنوع كل من الأخطار الاقتصادية والموثقة ، الأولى تقدم توقعات مستقلة بصرف النظر عن حالة كل اقتصاد ، والأخيرة ، على الرغم من الكوارث والمطالبات المرتبطة قد تؤثر سلبيًا على أحد الأسواق .

من بين بعض المصادر المحتملة لاستغلال الميزة التنافسية في التأمين العام دوليًا مهارات الإدارة العليا ، التكنولوجيا ، نظم التوثيق ونظم التقييم ، الموارد البشرية والمنتجات التأمينية ذاتها . ومع ذلك ، سوف لا توفر القدرة التنافسية بذاتها الدافع للتدويل ، ولكنها بدلاً من ذلك ، سوف تعمل كمسهل في المواقف ، حيث تجعل المواقف الأكثر أهمية التوسع دوليًا استراتيجية أكثر جاذبية .

الدافع الذي يأتي في المرتبة الرابعة - تتبع العملاء المحليين - يرتبط ارتباطًا وثيقًا مع بند "تطوير العلاقات مع العملاء" . ذلك المنهج الأكثر توقعًا للحدث

Proactive . قد أكد المستجوبون بشدة على وجهة النظر بأن تتبع العملاء المحليين دافع تاريخي قوي للتدويل ، ولكن يبدو أن هناك تغييراً في التأكيد تجاه المنهج الأكثر توقعًا للحدث عندما يصبح عملاؤهم المحليون أكثر خبرة .

الدوافع الأخرى كانت نسبيًا أقل أهمية ، وربما يدعو هذا إلى الدهشة . يبدو أن المستجوبين قد أدركوا أن الإمكانيات منخفضة في حالة اقتصاديات الحجم وأنها معتدلة إلى حد ما في حالة اقتصاديات النطاق . قد يكون المنهج القابل للتطبيق هو الأكثر توازنًا ، مع اتخاذ قرار إيجابي بعدم الهيمنة .

على الرغم من أن أسواق كل من المملكة المتحدة واسكندنافيا تعتبر ناضجة نسبيًا في ضوء نمو الأقساط ، وأنها أيضًا متشابهة ثقافيًا ، فإن دوافع التوسع الدولي تختلف بين الشركات الموردة للتأمين العام بصفة خاصة . المنطق الأساسي لهذه الاختلافات مرتبط ببيئة الأعمال . ومن ثم نجد أن نقص الخبرة الدولية ورأس المال المستثمر يساهم في النقص النسبي في تدعيم الشركات الاسكندنافية فيما يتعلق بجاذبية البحث عن إمكانيات الأرباح العالية في الاقتصاديات النامية . إنها أكثر اعتماداً على التمتع بالميزة التنافسية الأكثر تطوراً حالياً ، وخاصة في الأسواق المتماثلة ثقافيًا . قد يرجع النقص في الخبرة الدولية إلى حقيقة أن شركات التأمين الاسكندنافية لديها عدد محدود من العملاء التجاريين الدوليين . وهذا ما يعكس انخفاض المرتبة المرتبطة بدافع تطوير العلاقات مع العملاء الدوليين . أخيراً ، نجد أن شركات التأمين الاسكندنافية تعتبر أهدافًا معرضة للاستيلاء عليها في حلبة الصراع الأوروبية ، وهذا يعني أنها تعتمد على اقتصاديات الحجم والنطاق كوسيلة لتوليد قوة السوق أكثر نسبيًا من منافسيها في المملكة المتحدة .

ومن ثم ، فإن إدراكات الشركة المتعلقة بدوافع التدويل ترتبط فيما يبدو ، مع خبرتها الفعلية في التأمين العام الدولي . وهنا قد يفضل التمييز بين القرار الأولى كمبادرة للتدويل ، والتوسع المستمر من قاعدة قائمة بالفعل . ولذلك ، يجب أن يركز الدخول إلى السوق الأجنبي لأول مرة على المحاولات التي يكون من الممكن فهم بيئة الأعمال المحلية وملاحقة عملية التعلم قبل المغامرة إلى المجالات الأكثر خطورة .

4 - **الحواجز أمام التدويل** . كانت حواجز الدخول إلى السوق ينظر إليها على أنها أقل أهمية من حواجز التشغيل من كل المستجوبين . عندما كانت هناك مرجعيات لائحية ترفض تسهيل الوصول إلى الأسواق ، كان ذلك مؤشراً بأن شركات التأمين الكبيرة والخبيرة لديها ميزة بأنها تستطيع استخدام الوحدات التابعة الحالية لتحقيق وصولها إلى الأسواق التي تكون مفتوحة فقط أمام جنسيات أجنبية مختارة . بالإضافة إلى أن الشركات الكبيرة قد يكون لديها قوة مالية كافية للتفاوض مباشرة مع السلطات لتوجيه التشريعات في الاتجاه المرغوب .

كل القيود التي نوقشت سابقًا وتناولت عمليات التشغيل كان يشار إليها بدرجات مختلفة في مقابلة المستجوبين . كانت القيود المتعلقة بمتطلبات رأس المال والملكية المحلية هي الأكثر تكراراً ، مع وجهة نظر المستجوبين من المملكة المتحدة بأن المرونة التنظيمية حيوية ، من أجل تخفيض تأثير مثل هذه العقبات . يقدم أحد المستجوبين من المملكة المتحدة افتراضه من أجل مهارات تسويقية متميزة تستهدف أجزاء من السوق معينة وتحتوي على القيود السعرية في التأمين على السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية .

**جدول (2-15)**

**طرق دخول الأسواق الأجنبية في مجال التأمين الدولي**

| طريقة الدخول إلى الأسواق الأجنبية | الترجيح | الترتيب فقط |
|---|---|---|
| - إنشاء مكتب فرعي جديد . | 9,25 | 3 |
| - وحدة تابعة مملوكة بالكامل منشأة لأول مرة . | 7,25 | 4 |
| - وحدة تابعة مملوكة بالكامل مشتراة . | 53,00 | 1 |
| - النسبة الأكبر في مشروع مشترك . | 24,00 | 2 |
| - 50/50 في مشروع مشترك . | 4,00 | 5 |
| - النسبة الأقل في مشروع مشترك . | 1,50 | 6 |
| - التعاقد مع هيئة عامة للإدارة . | 1,00 | 7 |

5 - **طريقة الدخول** . طلب من المستجوبين أن يرتبوا ويرجحوا أكثر سبع طرق شائعة للدخول إلى الأسواق الأجنبية ، سجلت طبقًا لدرجة سيطرة الإدارة من وجهة نظر المستجوب وبتخصيص 100 نقطة للترجيح فيما بينها ، وكانت النتيجة كما يلخصها الجدول السابق .

يفترض المستجوبون أن سيطرة الإدارة هي الاعتبار الأولى بالاهتمام ، يتبعه مباشرة سرعة الدخول المرتبطة ببدائل الملكية والمشروعات المشتركة . إنهم يرون أن الربط بين السرعة والسيطرة يتضاعف عند امتلاك شركة تأمين قائمة في السوق الأجنبية ، ويظهر هذا كأعلى اختيار ترتيب في الجدول . ومع ذلك ، إن خسائر شركات الخدمة حديثًا ، والتي أدت إلى زيادة التركيز على التكاليف ، قد دفعت الشركات إلى الاهتمام بأن يكون لها النسبة الأكبر في المشروعات المشتركة باعتباره بديل سيطرة أكبر وسرعة أعلى في الدخول ، ولكنها منخفضة في رأس المال نسبيًا .

شركات التأمين بالمملكة المتحدة أكثر خبرة في استخدام تنوع أكبر في طرق الدخول ، حيث قد أعطوا وزنًا أكبر إلى طرق السيطرة الكاملة من خلال إنشاء مكاتب فرعية جديدة ، ووحدات تابعة مملوكة بالكامل منشأة لأول مرة . ومع ذلك ، يبدو كل من شركات التأمين في المملكة المتحدة وفي اسكندنافيا تشير إلى تفصيل قوى ومتساو للسيطرة ، على الرغم من الاختلاف في ضوء الخبرة الدولية .

إن طرق الدخول التي اقترحتها شركات التأمين العام ترتبط أيضًا بنموذج لكل الخدمات الذي قدمه بعض الباحثين في عام (1989)[1] . إن قيمة ذلك النموذج أنه يقدم العنصر الدينامي في تكنولوجيا المعلومات ، الذي يجعل من الممكن العمل بطرق مختلفة في نفس الوقت . ومن ثم "تستطيع شركة التأمين أن تقدم تأمينًا لحظيًا من آلات الإدارة الذاتية ، خدمات عالية التميز من وحدات تابعة مملوكة بالكامل ، والتأمينات الروتينية من موقع مركزي من خلال شبكة اتصال عن بعد أجنبية" .

6- **الثقافة** . لقد سلط كل المستجوبين الأضواء على أهمية وجود إحساس

(1) Vandermerwe, S. and Mchadwick (1989), "The Internationalization of Services" The Industries Journal, 9(1).

قوى بالوعي الثقافي في التأمين العام الدولي ، وخاصة متطلبات التفاعل الاجتماعي بين شركة التأمين والمؤمَّن عليه . ركز عدد من المستجوبين أيضًا على "العلاقة مع الآخرين" ذلك البعد الذي يفترض أن قبول الشركات الأجنبية التي ينظر إليها ككيانات غريبة في السوق سوف يختلف فيما بين الثقافات وسوف يستلزم التكيف عن طريق استراتيجيات الوافدين إلى السوق المحلي .

أيضًا ، من المحتمل أن تختلف توقعات العملاء بين الأقسام الثقافية للسوق . ومن ثم ، يدعو إلى قرارات تسويق محلية تتطلب تعيين مديرين وموظفين لديهم القدرة على التوافق ثقافيًا وذلك في كل سوق . لقد اعترف كل المستجوبين بالتحدي أمام قوى العمل متعددة الثقافات ، ليس فقط بخصوص المديرين المحليين المختلفين ، ولكن أيضًا في التنسيق بين هذه المتطلبات المحلية وأهداف وآليات السيطرة الاستراتيجية المنبثقة عن المكتب الرئيسي . اتفق جميع المستجوبين تقريبًا على أن المديرين المؤهلين من المحليين كانوا يحلون محل المغتربين ، وكانوا على درجة متساوية في تحقيق "التوازن الصحيح" . استهدفت استراتيجيات تنمية الموارد البشرية خلق مديرين على وعي ثقافي ، واعتبرت هذه الاستراتيجيات ذات فائدة لتسهيل الاتصال بين المكتب الرئيسي والعمليات التشغيلية المختلفة .

ومن ثم تعتبر ثقافة المنظمة تحديًا إداريًا وثيق الصلة في مجال التأمين العام أو الشامل ، مع ظهور موضوعين عل جانب كبير من الأهمية . أولاً ، يبدو أن المستجوبين يفضلون منهجًا متوازنًا لتعريف ثقافة الشركة ذات عمليات التشغيل المحلية . ومن ثم ، فإن المحافظة على عناصر جوهرية معينة في هوية وحدات إحدى شركات التأمين دون أن تمس بأذى في كل أرجاء العالم ، وفي نفس الوقت السماح لظروف الثقافة المحلية لكي تظهر انعكاساتها في كل سوق معين ، كان هذا مقنعًا بأنه المنهج الأكثر حيوية . الأكثر من ذلك ، قد تم إدراك أن مهمة توجيه تطوير ثقافات الشركة هذه المنفصلة على أنها عملية قابلة لأن يسيطر عليها أعضاء الإدارة العليا في المركز الرئيسي . إن الأهداف الاستراتيجية التي حددتها الشركات والمنهج المقدم لاتخاذ القرارات اعتبرت عناصر تدعم هوية عامة للشركة على المستوى الدولي . يعكس

اهتمام المستجوبين لإنشاء ثقافة متماسكة للشركة في كل عمليات التشغيل على المستوى الدولي ، علاقات تجارية وثيقة مع العملاء متعددي الجنسيات . بينما الحاجة إلى الائتلاف الثقافي قد تعكس الطبيعة التفاعلية لتجربة الخدمات في مجال التأمين العام الدولي مع تقبل واستجابة محلية يبدو أن يكون انعكاسًا للمتطلبات المحددة التي توجد في صناعة التأمين العام الدولية .

ثانيًا ، كان كل المستجوبين مقتنعين بأن المشروعات المشتركة والتملك تقدم تحديات إدارية محددة لشركات التأمين العام الدولية . في ضوء الحقيقة بأن هذه كانت أكثر طرق الدخول إلى الأسواق الأجنبية تفضيلاً لدى الشركات المشتركة في الدراسة ، فإنه ليس بمستغرب أن سلط المستجوبون الأضواء على مهمة إدارة عملية دمج ثقافتين مختلفتين في الشركة تعتبر عملية معقدة بشكل خاص . إن الواقع الذي أشارت إليه الشركات الاسكندنافية بأن هذا التحدي لم يأخذ منها ما يستحقه من اهتمام ، لم يقلل من شأن القلق الذي عبر عنه المستجوبون عن الموضوع . تبدو آراء المستجوبين أنها تركز على أهمية اختيار إدارة عليا فعالة من المحليين الذين يستطيعون إدارة المشروع المشترك طبقًا للأهداف المحددة في الشركات الأصلية . ولذلك ، من المحتمل أن عملية التشغيل المحلية تعمل على تطوير هوية كيان الشركة المحلية ذاتيًا ، وقد كانت المناقشة حول الإمكانيات الإدارية لتوجيه هذه العملية تأتي من عملية التعلم من مشاريع تعاونية مماثلة في التأمين العام الدولي . نتيجة لذلك ، يبدو أن هناك موضوعات مهمة تتعلق بالثقافة التنظيمية أمام شركة التأمين العام عندما تتوسع دوليًا .

• **النموذج The Model**

يشير النموذج المعياري المقترح (شكل 15-2) إلى الحاجة إلى فحص تدويل الخدمات التأمينية العامة داخل سياق الشركات القائمة ، ومن ثم تم التمييز المهم بين شركات التأمين ذات الخبرة وتلك التي ليست لديها الخبرة اللازمة . بالإضافة إلى ذلك هناك حاجة إلى التخطيط لكي تتوافر عملية تعلم دينامية تهدف إلى الفهم والتكيف مع المواقع التسويقية ، حيث أن كل الموضوعات مترابطة .

• أهمية معلومات التسويق

يركز التحليل طبقًا للسياق الواسع على فحص الدول والمناطق وفهم أنماط التجارة المتغيرة ، وانبثاق الأسواق الجديدة مثل الظهور المستمر لسوق أوروبا الموحد . ومع ذلك ، تحتاج مثل هذه المعلومات للربط مع وجهات النظر المتعمقة ، طبقًا للسياق الضيق داخل أنماط الطلب المحلي وعمليات الشراء .

• تقييم دوافع التدويل والاستراتيجية

أهمية تخصيص أعضاء الإدارة العليا لمواجهة تحدي تقييم الدوافع قد يعكسها النموذج في هذه المرحلة ، التي تؤثر بصورة قابلة للمناقشة على المتبقي من عملية التخطيط الاستراتيجي . التفرقة بين الشركات التي ليست لديها خبرة والشركات ذات الخبرة نتناولها فيما يلي :

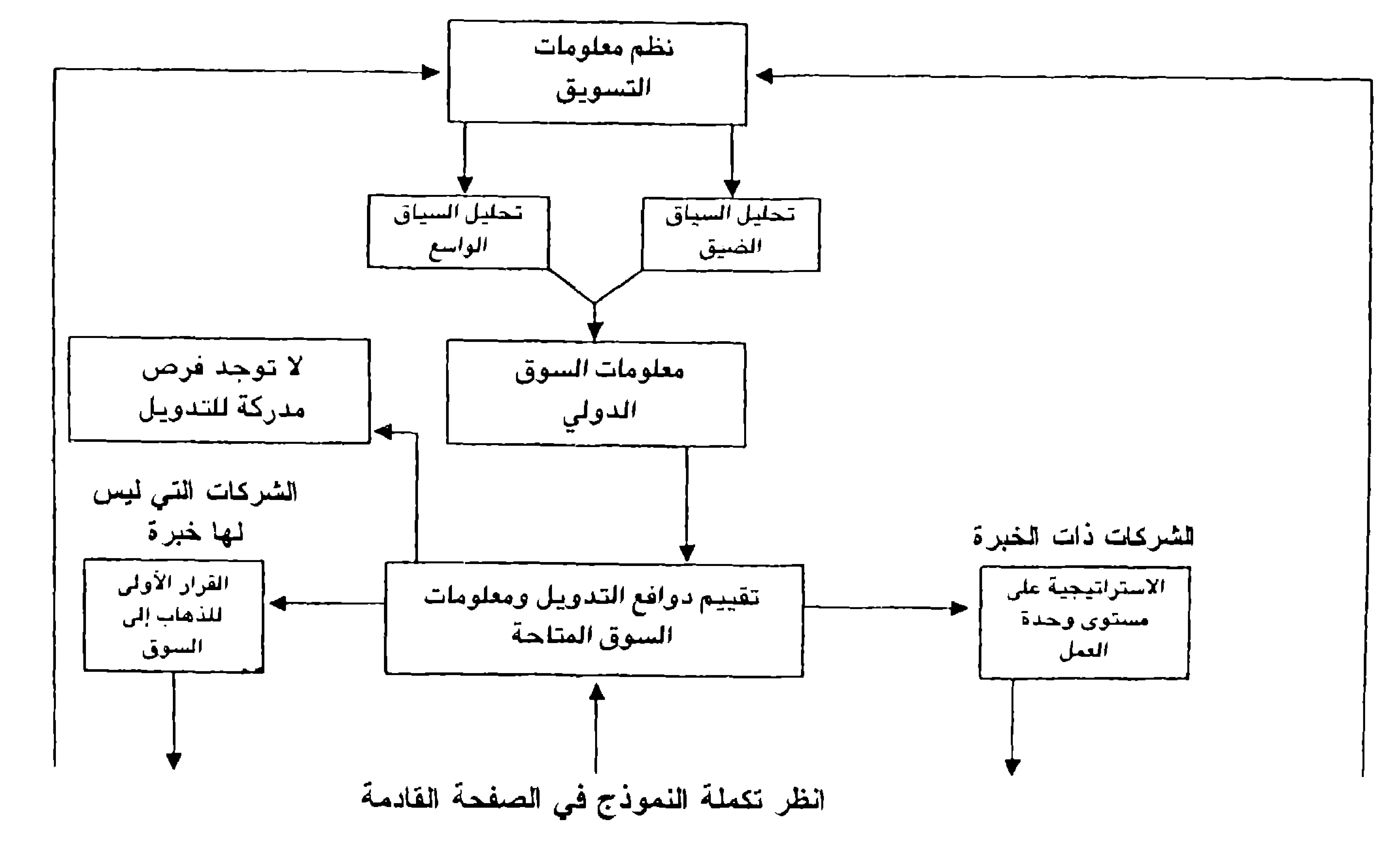
⇐ الشركات التي ليست لها خبرة

- "اختيار السوق" . يجب على الشركات التي تفكر لأول مرة في دخول سوق أجنبي أن تركز اهتمامها على المجالات حيث تكون قادرة على فهم بيئة العمل المحلية . على الرغم من أنه يجب الامتناع مبدئيًا عن فرص الأعمال الجذابة في الأسواق البعيدة ثقافيًا ، فإن شركات التأمين التي ليست لها خبرة تحتاج إلى التحقق من قيمة الذهاب خلال عملية التعلم التدريجي في مجال التأمين العام الدولي قبل الدخول في النهاية في بدائل أعمال أكثر خطورة .

- "اختيار طريقة الدخول" . يوجد تركيز محتمل على تملك شركة محلية قائمة أثناء التوسع الدولي الابتدائي ، ولكن من الحيوي أن تدرك الشركات أن مفهوم المحافظة على الثقافة الشاملة للمنظمة يضع أمامها تحديات فريدة عندما تتملك كيانًا تنظيميًا جديدًا .

- "الخطط والاستثمارات التسويقية". بافتراض أنه قد تم اختيار الأسواق القريبة ثقافيًا للتوسع الدولي ، فقد تكون الشركات التي ليست لها خبرة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية بممارسة عملية تماثل تلك التي تؤدى في السوق المحلي .

شكل 15-2 نموذج التخطيط الاستراتيجي في التأمين الشامل الدولي




انظر تكملة النموذج في الصفحة القادمة

التخصيص الكوني للموارد
الأهداف النوعية والكمية
الاستراتيجيات الشاملة
إدراكات الشركة لدوافع التدويل
اختيار السوق
استراتيجيات دخول ودمج السوق
اعتبارات إدارة الثقافة
اختيار طريقة الدخول
خطط واستثمارات التسويق
التقييم والرقابة
الفعل والتفاعل في مواقع السوق
التقييم والرقابة

يمكن الاستفادة بالتسهيلات الداعمة وخاصة بالنسبة لنظم المعلومات الإدارية ذات المنهج المعياري ، بما يقلل من التعقيد عند نقل المعلومات بين جماعة الإدارة المختلفة . يضاف إلى ذلك ، أن الشركات التأمينية المحدودة في عملياتها التشغيلية الأجنبية تكون في وضع يجعل من الممكن تنسيق برامج جودة الخدمات من المركز الاستراتيجي .

⇐ **الشركات ذات الخبرة**

- "**الاستراتيجية على مستوى وحدة العمل**" . حيث أن هيكل الشركة القابضة يهيمن على الصناعة ، فهناك ثلاث طرق لممارسة الرقابة على عدد من الوحدات المتوسعة على المستوى الدولي . أولاً ، قد يحدد المركز الرئيسي أهدافًا شاملة ، ولكنه يسمح للوحدات التابعة المستقلة بتعديلها . ثانيًا ، قد يحدد المركز الرئيسي الأهداف ، ولكنه يسمح باستقلالية محدودة للوحدات التابعة أو بعدم الاستقلالية أساسًا . ثالثًا ، والأكثر تفضيلاً هو التوازن بين الإدارة المركزية والمحلية على أن يحدد المركز الرئيسي الأهداف المالية ، وأن تحدد الإدارة المحلية استراتيجيات التسويق .

قد تكون الاستراتيجية الشاملة واحدة من تكلفة القيادة ، التمييز أو التركيز لتحديد طرق تحسين الربحية الشاملة للمجموعة . ومن ثم ، يجب أن تتخذ القرارات على أساس الأهداف النوعية والكمية ، وأيضًا تخصيص الموارد للعمليات المختلفة .

- "**استراتيجيات دخول ودمج السوق**" . شركات التأمين ذات الخبرة ، أقل تأثرًا سلبيًا من الصعوبات الملازمة للتسويق في الأسواق البعيدة ثقافيًا وجغرافيًا . يضاف إلى ذلك ، أن للشركات الكبيرة مزايا على المنافسين الصغار بالنسبة للتغلب على حواجز دخول السوق ، حيث أن تسهيلات الوصول إلى السوق قد تمنح عن طريق الوحدات التابعة أو عن طريق التفاوض المباشر مع السلطات المحلية .

إن الاعتبارات الأكثر قيمة في تفضيل امتلاك شركة قائمة تتمثل في السيطرة المرتفعة وسرعة الدخول ، ولكن قد تستخدم طرق دخول متنوعة من أجل تجنب

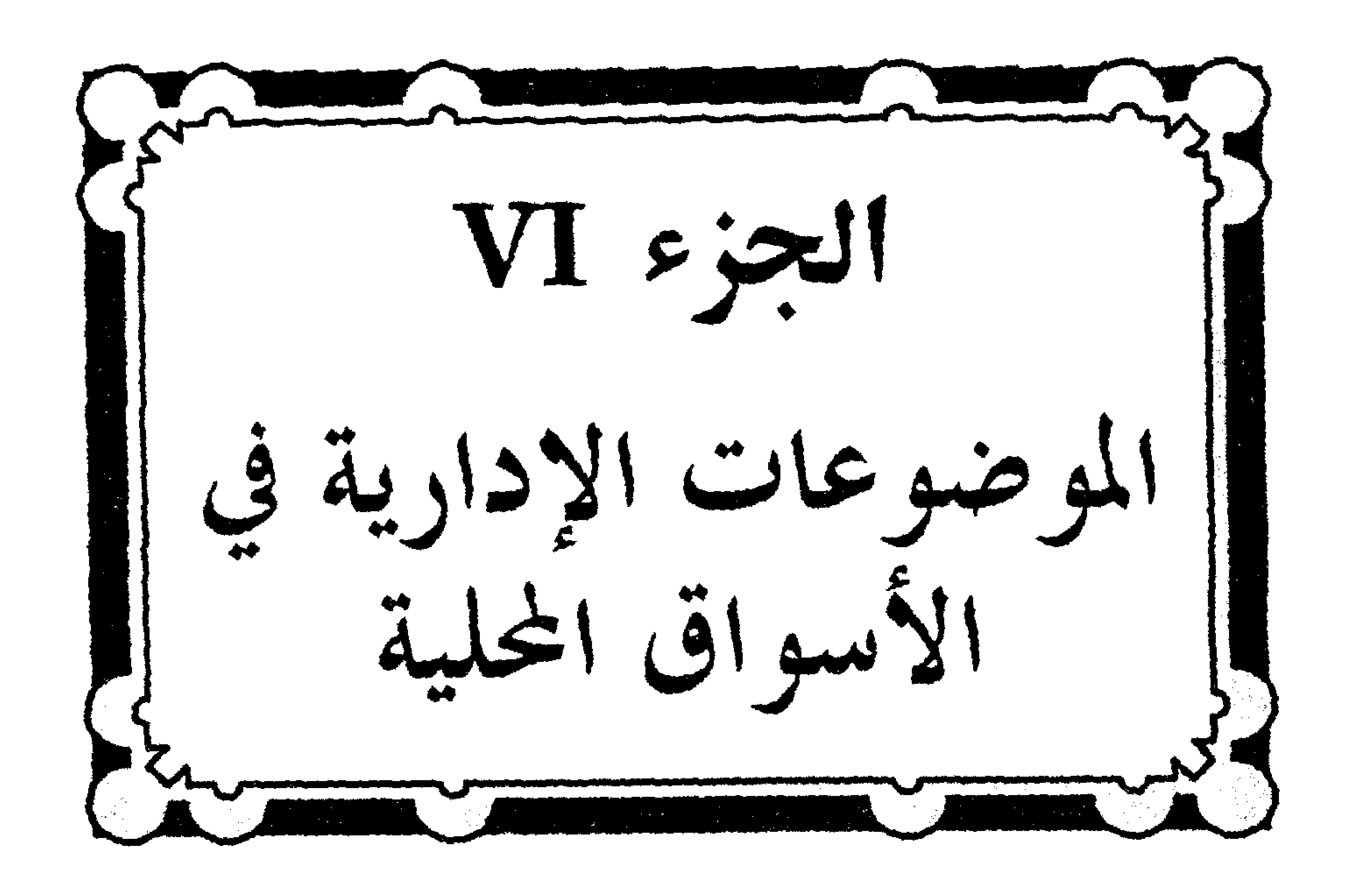
المعوقات التشغيلية . لقد أصبح تحدي إدارة ثقافة المنظمة أكثر تعقيداً ، مع وجود طلبات محددة من أجل الاستجابة المحلية التي تحتاج إلى التوازن للاحتفاظ بهوية الشركة الكونية .

- "**خطط واستثمارات التسويق**" . يجعل تحدي إدارة الأسواق المختلفة ثقافياً من الضروري تفويض المسئولية إلى الإدارة المحلية . ومن ثم ، فإن بناء الهيكل الوظيفي الدولي سوف يتطلب مديرين ذوي وعي ثقافي لتسهيل الاتصال بين المركز الرئيسي وعمليات الوحدة التابعة ، بالإضافة إلى الاتصال بين الوحدات . الأكثر من ذلك ، أن ربط التغذية المرتدة بين الخطط التسويقية يتضمن أن مهارة إدارة الثقافة عبارة عن عملية تعليمية دينامية في تطوير الاستراتيجية طويلة الأجل .

• التلخيص

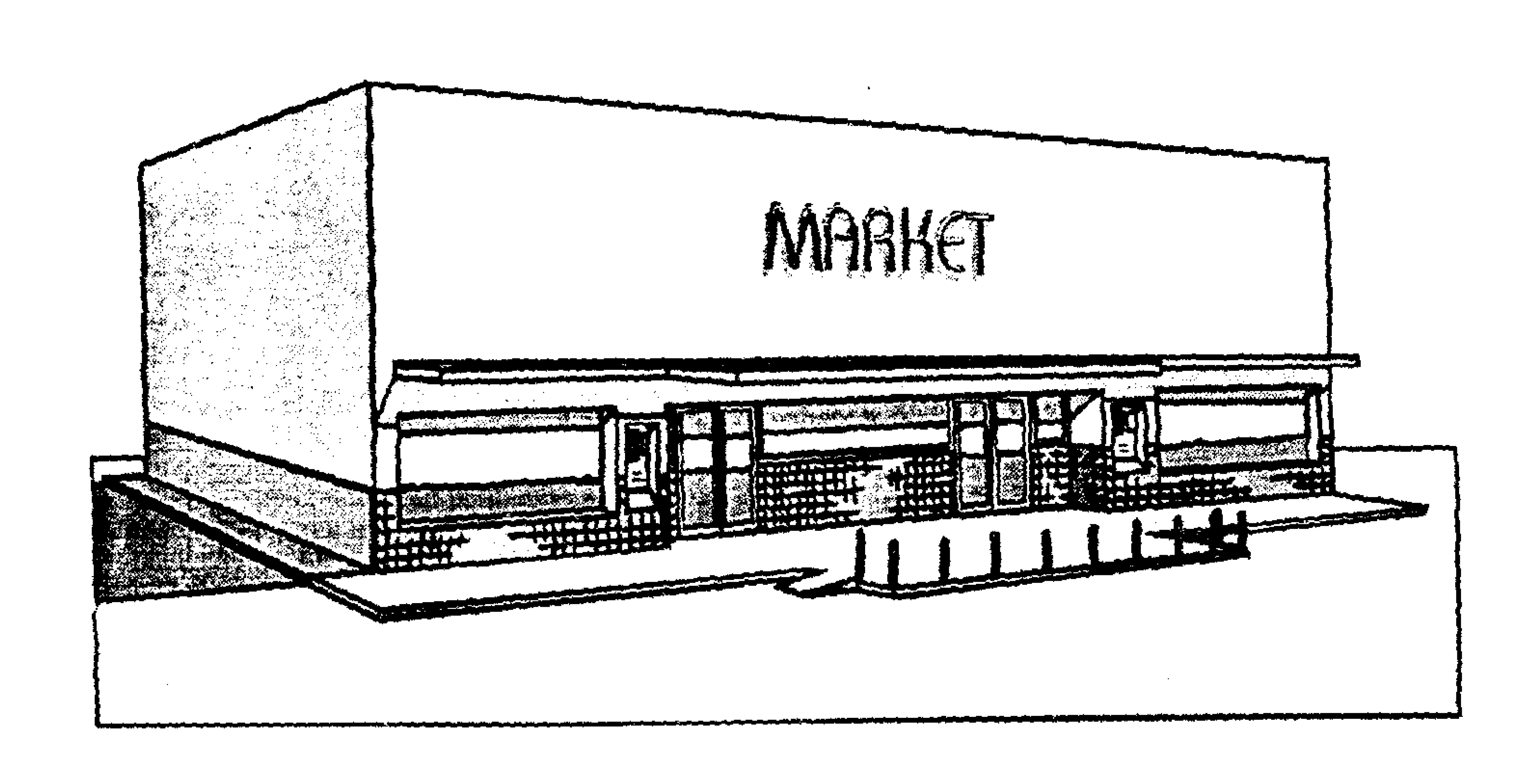
لقد اقترح نموذج للتسويق الدولي في شركات التأمين العام . يستند النموذج إلى تكامل المفاهيم النظرية السابق تحديدها حول تدويل الخدمات والاستنتاجات العملية من البحث العلمي بين كبرى شركات التأمين العام في كل من المملكة المتحدة واسكندنافيا .

إن التخطيط التسويقي الدولي في هذه الصناعة يفترض أنه يتطلب أبعاداً من النظم ، تعكس كلاً من التعدد الوظيفي والاعتماد المتبادل للعمليات اللازمة لنجاح شركات التأمين العام على المستوى الكوني .



# الجزء VI

# الموضوعات الإدارية في الأسواق المحلية



# الفصل السادس عشر
# إدراك مدى أهمية السمة أو الخاصية في الصين
## استقصاء تجريبي للقيم الشخصية القائمة على الاستهلاك

• تقديم

في السنوات الأخيرة ، أحد أكثر مجالات البحوث دينامية المتمثلة في دراسة فروع علم الاجتماع ، متضمنة سلوك المستهلك ، قد كانت قياسات ووظائف القيم الشخصية . لقد شجع الدور المتنامي للقيم في كل الأوجه الإنسانية على العديد من الاستقصاءات التجريبية للقيم الشخصية في فروع المعرفة الإنسانية : علم النفس ، علم الاجتماع ، ثقافة الأجناس ، وسلوك المستهلك .

لقد أظهرت البحوث السابقة أن القيم الشخصية يمكن أن تكون إما تفسيراً قويًا يتناول سلوكيات متنوعة للفرد أو للجماعة ، أو أن تحدث تأثيراً فيها ، بما في ذلك السلوك الاستهلاكي للفرد ، السلوك والاتجاه السياسي ، سلوك تنمية المواهب ، والاختلافات عبر الثقافات .

يوجد الآن العديد من الطرق المتاحة لقياس القيم الشخصية . من بين آليات قياس القيم الأكثر تكراراً في الاستخدام ما يطلق عليه Rokeach Value Survey (RVS)[1] ، طريقة بحث القيم ونمط الحياة Values and Lifestyles (VALS) ، التي طورت في SRI الدولي ؛ وقائمة القيم List of Values ، التي طورت في جامعة ميتشجان (مركز البحوث) .

---

(1) Milton Rokeach, and Sandra J.Ball-Rokeach, (1973). The (Nature of Human Values. New Youk: Free Press.

تجري الآن حوارات ومناظرات حول آلية التوقع المرتبطة بكل طريقة لقياس القيمة . حتى الآن ، لم يتم الوصول إلى دليل تجريبي حاسم في الموضوع .

تعطي القيم إشارات وأمارات حول كيفية أداء المجتمع ، لأن القيم تعبير فردي عن أهداف المجتمع . ومن ثم يجب أن تكون القيم موضوعًا محوريًا حول البحوث عبر الثقافات . لسوء الحظ ، معظم المحاولات السابقة لتطوير مقاييس قيم عبر الثقافات تتواءم مع الاستهلاك لم تكن فعالة بصورة خاصة ، بسبب الاختلافات في المفاهيم بين القيم الشخصية والسلوك الاستهلاكي للفرد .

لملء هذا الفراغ ، تم تطوير مقياس لأهمية الخصائص كما يدركها المرء (PAI)[1] وهو محور ارتكاز هذا الفصل . تحاول هذه الأداة الجديدة قياس السلوك الاستهلاكي للفرد في سياق قيمه الشخصية . تم في هذه الدراسة استقصاء المستهلكين الصينيين ، كقاعدة رئيسية لاختبار مصداقية هذا المقياس PAI .

• الخلفية

عرّف Rokeach القيمة الشخصية في المرجع السابق بأنها اعتقاد راسخ بأنها طريقة تصرف معينة أو الغاية النهائية من وجود هذا التصرف المفضل شخصيًا واجتماعيًا عما سواه . نظام القيم تنظيم راسخ من المعتقدات يتعلق بطرق تصرف مفضلة أو غاية الحالات على طول متصل الأهمية . تم تعريف نوعين من القيم - وسيلي ( وسيلة إلى غاية) ، وغائي (غاية في حد ذاتها) كمعتقدات شخص تتعلق بالطرق المقبولة للتصرف والغاية المفضلة من الوجود ذاته بالترتيب .

إن تكوين مفهوم القيم الشخصية في ضوء نظرية التكيف الاجتماعي أثارت مسألة أن القيم الشخصية أكثر أنواع المعرفة الاجتماعية تجريدًا والتي تعمل على تسهيل تكيف المرء مع بيئته . يتضمن مفهوم اعتبار القيم الشخصية كوسطاء في عملية التكيف الاجتماعي ، أنه يمكن تتبع اختلافات القيم بين الثقافات إلى جذور الخلفيات العرقية والبيئات الاجتماعية ، الاقتصادية ، السياسية والتكنولوجية .

تتناول كمية كبيرة من أدبيات قيم المستهلك "سلسلة الوسيلة - الغاية" التي

(1) PAI = Perceived Attribute Importance.

تربط بين القيم والسلوك . يُنظر إلى القيم على أنها غايات مفضلة للاستهلاك والمنتجات أو خصائص المنتجات يدركها الأفراد على أنها الوسائل لإشباع تلك القيم .

ذكر Rokeach (المرجع السابق) عند مناقشة العلاقة بين القيم والخصائص أنه "حيثما كانت القيمة اعتقاداً وحيداً ، اتجاهًا يشير إلى تنظيم من معتقدات متعددة تركز جميعها على شيء أو موقف معين ... تحتل القيم وضعًا أكثر حيوية من الاتجاهات داخل تكوين شخصية المرء ونظامه المعرفي ، ومن ثم ، فإنها تعتبر محددات للاتجاهات وأيضًا للسلوك" . يدعم باحثون آخرون ما جاء في المرجع السابق حول المركزية الكبيرة للقيم : "إن الاتجاهات ذاتها مصدرها القيم الاجتماعية القائمة" - "الاتجاهات تعبير عن القيم" - "الاتجاهات وظائف للقيم" .

طور أحد الباحثين نموذجًا يفترض وجود علاقة سببية بين القيم الوسائلية والغائية وسلوكيات الاستهلاك . إنه يرى أن القيم تؤثر على السلوكيات مثل الشراء ونمط التعرض إلى وسائل الإعلام سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال المتغيرات الاتجاهية المتداخلة .

أثناء العقد الأخير ، وجزئيًا ، بسبب الأهمية المتنامية لظهور الاقتصاد الكوني فإن بحوث القيم عبر الثقافات قد حظيت بمزيد من الاهتمام . يمكن لبحوث القيم الدولية أن توفر الفهم اللازم لطبيعة المستهلكين عبر الثقافات . ومع ذلك ، حيث أن القيم مشتقة ومحددة ثقافيًا ، فإن القيم كوسائل مثل RVS ، لم تكن مقاييس ملائمة عبر الثقافات وتميل إلى أن تظهر تباعداً عبر الثقافات المختلفة والثقافات الفرعية .

لكي تتوقع القيم بدقة السلوك الشرائي والاستهلاكي للفرد ، فإن من الضروري بصورة واضحة ربط القيم بخصائص المنتج . لا ينبغي بالضرورة أن تكون مثل هذه القيم قيمًا إنسانية كونية كتلك التي حددها Rokeach في المرجع السابق ، ولكنها يمكن أن تكون أقل عمومية ، أقل تجريداً وأكثر توجهًا للاستهلاك . في هذه الدراسة ، نطلق على الجزء المتعلق بالقيم الإنسانية ونظام القيم الذي يرتبط ويعكس السلوك الاستهلاكي للفرد : قيم استهلاكية .

لقد لاحظ الباحثون كحقيقة واقعة أن الكثير من بنود القيم الفردية في المقاييس

الحالية للقيم الشخصية بما في ذلك RVS وأيضًا VALS ، بدت أنها غير مناسبة تمامًا مع السلوك الاستهلاكي للفرد . ومن ثم ، فإن إدراك القيم على أنها غير مرتبطة بالاستهلاك قد يزيد من احتمال تعب وخطأ المستجوب ومن ثم تحجب تلك العلاقات الحقيقية الواقعة بين القيم والاستهلاك .

الأكثر من ذلك ، نجد أن معظم بنود القيم الوسائلية القائمة ينظر إليها معظم الأفراد بصورة إيجابية ، ولذلك تؤدي إلى تحيز إيجابي . وكما أشار بعض الباحثين "الحاجات غير الملائمة ، الصمت ، التبعية ، الإدارة المتعسفة ، التغير الاجتماعي ، التجريد الزائد ، وغموض المعنى ، قد يحدث كل هذا تشويشًا في التقارير الذاتية حول القيم" .

وأخيرًا ، مشكلة قياس القيم أكثر تعقيدًا عن طريق الاختلافات الثقافية ، عندما يجري المرء بحثًا حول القيم الدولية .

• مفهوم أهمية الخاصية المدركة PIA

بسبب العديد من المشكلات المحتملة المرتبطة بوجود آليات قيمية حالية ، فإننا نقترح مقياس PAI للمستهلكين ليكون مقياسًا بديلاً للقيم الاستهلاكية عبر الثقافات .

يوجد عدد من الأسباب وراء هذا الافتراض . أولاً ، PAI مكوّن مهم في عدد من نماذج الاتجاه متعدد الخصائص . في التدرج ؛ القيمة – الاتجاه – السلوك يعكس PAI مستوى منخفضًا من التجريد بصورة أكبر من القيم الإنسانية الكونية ، مثل تلك التي حددها Rokeach في المرجع السابق . ومن ثم هناك احتمال أكبر أن يكون له قوة توقع أعلى للسلوك . إن دوره في نماذج الاتجاهات ، نماذج الاندماج ، نماذج النقطة المثالية في تفضيل المستهلك ، يعكس أهميته . ثانيًا ، يقيس PAI المستهلك ، دوافعه وراء اختيار المنتج ومن ثم قد يعكس القيمة الثقافية التي ينتمي إليها . ثالثًا ، تفترض معظم النماذج النظامية لسلوك المستهلك أن اتجاه المستهلك الذي يمثل PAI فيه مكونًا أساسيًا يعبر عن بيئاته الاجتماعية والثقافية . يفترض هذا أن بناء PAI قد يعكس معايير المجتمع الذي ينتمي إليه المستهلك . أخيرًا ، بناء مقاييس PAI من حيث المفاهيم أكثر بساطة وأكثر تجسيدًا من مقاييس القيمة التقليدية .

لذلك نجد أنه قد يكون أقل مَيْلاً للتفسير الفردي الذي يمكن أن يكون مشكلة بارزة في البحوث عبر الثقافات .

ومن ثم ، الهدف الرئيسي من هذه الدراسة كان الإثبات العملي لاستخدام PIA كمقياس لقيم الاستهلاك وتقييم قوته لتوقع سلوك المستهلك الشرائي والاستهلاكي .

• الفــروض

لتوجيه تصميم البحث وتحليل البيانات في هذه الدراسة ، فإنه قد تم استخراج الفروض البحثية التالية من المناقشات النظرية السابقة والاستنتاجات التجريبية .

لقد اقترحت إحدى الدراسات الحديثة نظرية للقيم الاستهلاكية تم فيها تحديد خمس قيم . إنها تشتمل على (1) وظائفية ، (2) اجتماعية ، (3) عاطفية ، (4) معرفية ، (5) قيم شرطية . أحد الافتراضات الرئيسية للنظرية أن اختلافات قيم الاستهلاك تؤدي إلى إسهامات مختلفة في أي موقف اختيار معطى .

في الدراسة الحالية ، أجرى مسح في الصين حول قيم استهلاك الفرد تناول أربع فئات من المنتجات (1) الملابس ، (2) الأجهزة المنزلية ، (3) التوريدات المنزلية ، (4) الأغذية . ولذلك ، جاءت صياغة الفرض الأول كالآتي :

**الفرض الأول : تختلف القيم الاستهلاكية التي تقيسها PIA عبر فئات المنتجات الأربعة .**

كما ذكر سابقًا ، إن للقيم الشخصية تأثيراً مسبباً على السلوك المتتابع في التدرج القيمة – الاتجاه – السلوك . إن المشكلة الرئيسية مع مقاييس القيم طبقًا لنمط Rokeack الكونية الفائقة ، قد تمثلت في نقص توافقها مع سلوكيات استهلاك الفرد . ولأن PIA يناضل من أجل قياس القيم الأقل كونية والأكثر ملاءمة للاستهلاك ، فإنه من المفترض أن يتمتع مقياس PIA بدرجة عالية من قوة التوقع أكثر منها في حالة الآليات المستخدمة سابقًا .

إن مستوى اندماج المستهلك – درجة ملاءمة الأهمية الشخصية المدركة المصاحبة للمنتج والعلامة المختارة داخل موقف معين – قد عرف منذ وقت طويل

كمحدد محوري في نوع عملية القرار التي سوف يباشرها المستهلك . يفترض الاندماج المرتفع أن ترتيب اتخاذ قرار المستهلك سوف يتبع تدرج نموذج التأثيرات - القيم والمعتقدات سوف تتشكل ، الاتجاهات سوف تتطور ، وسوف تتتابع سلوكيات الشراء والاستهلاك . على الجانب الآخر ، مع الاندماج المنخفض . سوف يتصرف المستهلكون بتهور واندفاع بدون سابق تكوين للقيم ، والمعتقدات والاتجاهات .

بالنسبة للاختيارات القائمة على الاندماج المرتفع ، فإن دور القيم قد يكون أكثر وضوحًا ولكن في حالة المشتريات التي يكون المستهلك أقل اندماجًا ، كما في التوريدات والأغذية المنزلية ، فقد تكون قوة القيم التوقعية كما يقيسها PAI أقل وضوحًا . ومن ثم إن الفرض الثاني كما يلي :

**الفرض الثاني : سوف تختلف قوة PAI عبر فئات المنتجات الأربعة . إن مقاييس PIA المرتبطة بالأجهزة المنزلية والملابس سوف تتمتع بقوة توقعية أكبر منها في حالة التوريدات والأغذية المنزلية .**

• **طريقة البحث**

⇐ آلية البحث والأنشطة الميدانية

إن البيانات المستخدمة لاختبار فروض البحث نتجت عن المقابلات الشخصية وباستخدام استمارات استقصاء سابقة التصميم . جرى جمع البيانات في مدينتين صينيتين كبيرتين في نفس الوقت : Beijing and Shanghai . قد استخدم أسلوب المعاينة الحكمية بسبب الصعوبة في تنفيذ طريقة المعاينة العشوائية في الصين . على الرغم من أنها ليست نمط العينة الاجتماعية ، كانت هناك عناية شديدة في أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المستهدف بفئاته المختلفة .

كانت استمارة الاستقصاء مكونة من ثلاثة أقسام ، تضمّن القسم الأول 233 مقياسًا على طريقة ليكرت Likert ، تقيس موافقة المستجوبين على استجابات تتناول أبعاد مختلفة من سلوكهم في الشراء والاستهلاك . احتوى القسم الثاني على أهمية الخصائص المدركة (تتراوح ما بين 23 إلى 30 خاصية) في فئات أربعة منتجات . شملت هذه الفئات الأربع : الملابس ، الأجهزة المنزلية ، التوريدات المنزلية ،

والأغذية (طازجة ، وغير معدة) . طُلِب من المستجوبين أن يشيروا على مقياس تقييم من 7 نقاط الأهمية التي يعتقدونها لكل خاصية من خصائص المنتج على أن يعبر الرقم (7) عن الأكثر أهمية ، والرقم (1) عن الأقل أهمية . اشتمل القسم الأخير على أسئلة تتعلق بالمستجوبين : الجنس ، العمر ، مستوى التعليم والوظيفة .

تم الحصول على خصائص المنتج المقاسة من مناقشات جماعة التركيز المكونة من الزوجات من دول مختلفة (بما فيها الصين) اللائى عشن في الولايات المتحدة أقل من عام . ثم أجرى تعديل على خصائص المنتج هذه ، بواسطة باحثين مهنيين في التسويق اختصاصيين في تصميم آليات الدراسة الوصفية .

ترجمة استمارة الاستقصاء إلى اللغة الصينية ، قام بترجمتها طالب يدرس في جامعة غربية للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال . تولي مراجعة الاستمارة بعد ذلك لجنة تحكيم من طلبة آخرين للحصول على الدكتوراه وأحد المؤلفين الذي تعتبر والدته من أصل صيني .

تم الحصول على 196 استمارة استقصاء قابلة للاستخدام " 101 من مدينة Beijing ، 95 من Shanghai . لأن المقابلات كانت تباشر بصفة عامة أثناء استراحة تناول الشاي أو وقت الفراغ ، فإنه كان لدى المستجوبين وقت كاف لاستيفاء المسح بدقة . ومن ثم ، فإن معدل الاستجابة كان مرتفعًا إلى حد كبير ، تقريبًا 85٪ .

⇐ إجراءات التحليل*

لاختبار الفرض الأول الذي ينص على أن القيم الاستهلاكية التي يقيسها PIA تختلف عبر فئات المنتجات الأربعة ، فقد أجرى تحليل عاملي منفصل للمكونات الرئيسية ، من خلال أقصى تباين Varimax(1) باستخدام معياري Kaiser ، لكل فئة من المنتجات الأربعة . ثم تمت مقارنة ومقابلة هياكل العوامل الناتجة .

---

* يحتوي هذا القسم على مصطلحات وإجراءات إحصائية - لا يقف القارئ غير المتخصص عندها كثيراً . (المترجم) .

(1) Varimax محك رياضيات يسمح بأن تعرف بطريقة فريدة - في التحليل العاملي - المركز الذي ينبغي أن يعزى لعامل - كالعامل الذي يزيد لأقصى حد بالنسبة لكل منها تباين تشبعاتها مرفوعة بالتربيع - كايزر H.F. Kaiser . كمال دسوقي (ذخيرة علم النفس) (المترجم) .

الخطوة الأولى لاختبار الفرض الثاني تمثلت في تحليل عنقودي متدرج باستخدام أقل تباين ممكن مع تربيع البعد الإحصائي ، وذلك لتجميع مفردات العينة (196 مستهلكًا صينيًا) استنادًا إلى الدرجات الخام للبنود (23) على مقياس ليكرت ، التي تقيس السلوك الشرائي والاستهلاكي للمستهلكين . استخدمت البيانات غير المنمطة بدلاً من درجات العامل .

تم استخدام أربعة اختبارات MANOVA استنادًا إلى درجات العامل من مقياس PAI لكل فئة منتج لتقييم قوته التوقعية . يضاف إلى ذلك أن تحليل مربع (كا) استخدم للحكم على إذا ما كانت هناك عوامل ديمغرافية (الجنس - العمر - التعليم ...) لها تأثير على السلوك الشرائي والاستهلاكي لمجموعات معينة .

• النتائج والمناقشة

⇐ مقارنة نتائج التحليل العاملي ومقياس PAI

لاختبار الفرض الأول بأن قيم الاستهلاك المقاسة بواسطة PAI تختلف عبر فئات المنتجات الأربعة ، فقد أجرى تحليل عاملي منفصل للمكونات الرئيسية من خلال أقصى تباين وباستخدام معيار Kaiser لكل فئة من المنتجات الأربعة .

تظهر الجداول[1] من (16-1) إلى (16-4) نتائج التحليل العاملي باستخدام PAI بالترتيب للملابس ، الأجهزة المنزلية ، التوريدات المنزلية ، والأغذية .

يبدو أن مقارنة هذه النتائج تدعم الفرض الأول بأن قيم الاستهلاك كما يقيسها PAI ليست متساوية عبر المنتجات الأربعة . إن الملابس بسبب طبيعتها الشديدة الوضوح قد ارتبطت بقيم اجتماعية أكثر من الفئات الأخرى . تعبر كل من الأجهزة المنزلية والملابس عن رموز للمكانة في الصين . قد انعكست أهميتها على القيم العاطفية المعقدة التي يتمسك بها المستجوبون . على الجانب الآخر ، يظهر التحليل أن الأغذية والتوريدات قد ارتبطت بصورة أكبر مع القيم الوظائفية .

فيما يلي من الصفحات الجداول من (16-1) إلى (16-4) .

---

(1) توضع عناوين الجدول باللغة الإنجليزية مع العناوين العربية ، وذلك للقارئ المتخصص أو الذي على دراية كافية بعلم الإحصاء (المترجم) .

## جدول (16-1) نتائج التحميل العاملي باستخدام PAI في منتج الملابس

| العامل الرئيسي Underlying Factor | تحميل العامل Factor Loading | النسبة المئوية للتباين طبقًا للتفسير Percent of variance Explained | ألفا كرونباخ Cronbach Alpha |
|---|---|---|---|
| العامل (1) : عاطفي | | 0.191 | 0.81 |
| - الرفاهية | 0.73027 | | |
| - تعكس المكانة | 0.69507 | | |
| - التفرد | 0.65536 | | |
| - الرومانسية | 0.62987 | | |
| - عزة النفس | 0.59810 | | |
| - فاتن | 0.57925 | | |
| - الوجاهة | 0.46611 | | |
| - المدنية | 0.43476 | | |
| العامل (2) : وظيفي/اجتماعي | | 0.349 | 0.75 |
| - مفضل | 0.66826 | | |
| - مدة الاستخدام | 0.66293 | | |
| - الأحدث | 0.65091 | | |
| - عملي | 0.63352 | | |
| - تقليدي | 0.58669 | | |
| - ناضج | 0.52790 | | |
| العامل (3) : عاطفي | | 0.410 | 0.72 |
| - محترم | 0.63465 | | |
| - مرح / ممتع | 0.61150 | | |
| - أنيق ومرتب | 0.55717 | | |
| - شبابي | 0.55553 | | |
| - حسن الذوق | 0.50766 | | |

| ألفا كرونباخ Cronbach Alpha | النسبة المئوية للتباين طبقًا للتفسير Percent of variance Explained | تحميل العامل Factor Loading | العامل الرئيسي Underlying Factor |
|---|---|---|---|
| | | 0.47387 | - وسيم |
| 0.59 | 0.460 | | العامل (4) : اجتماعي |
| | | 0.67709 | - بسيط |
| | | 0.65109 | - قيمة عالية |
| | | 0.51324 | - مقبول اجتماعياً |
| 0.55 | 0.505 | | العامل (5) : وظيفي |
| | | 0.71816 | - مناسب |
| | | 0.63270 | - مريح |
| | | 0.45252 | - جاذبية للجنس الآخر |
| 0.49 | 0.544 | | العامل (6) : وظيفي |
| | | 0.71111 | - غير مكلف |
| | | 0.63854 | - جودة |
| -0.41 | 0.579 | | العامل (7) : اجتماعي |
| | | 0.72584 | - جنسي |
| | | -0.39392 | - أخلاقي |

جدول (2-16) نتائج التحميل العاملي باستخدام PAI في منتج الأجهزة المنزلية

| ألفا كرونباخ Cronbach Alpha | النسبة المئوية للتباين طبقًا للتفسير Percent of variance Explained | تحميل العامل Factor Loading | العامل الرئيسي Underlying Factor |
|---|---|---|---|
| 0.78 | 0.209 | | العامل (1) : اجتماعي |
| | | 0.75346 | - مفضل |
| | | 0.72795 | - الأحدث |
| | | 0.68484 | - البساطة |
| | | 0.67663 | - مقبول اجتماعياً |

| ألفا كرونباخ Cronbach Alpha | النسبة المنوية للتباين طبقًا للتفسير Percent of variance Explained | تحميل العامل Factor Loading | العامل الرئيسي Underlying Factor |
|---|---|---|---|
| | | 0.61740 | - تقليدي |
| | | 0.51351 | - الوجاهة |
| 0.79 | 0.354 | | العامل (2) : عاطفي |
| | | 0.82358 | - الرفاهية |
| | | 0.77985 | - التفرد |
| | | 0.64480 | - يعكس المكانة |
| | | 0.60110 | - للزينة |
| | | 0.58658 | - حسن الذوق |
| | | 0.54613 | - الاعتزاز بالنفس |
| 0.65 | 0.452 | | العامل (3) : وظيفي |
| | | 0.78940 | - غير مكلف |
| | | 0.60460 | - مناسب |
| | | 0.60053 | - الجودة |
| | | 0.56101 | - قيمة جيدة |
| 0.68 | 0.506 | | العامل (4) : وظيفي |
| | | 0.78735 | - عملي |
| | | 0.78246 | - مدة الاستخدام |
| | | 0.54183 | - قيمة جيدة |
| 0.76 | 0.553 | | العامل (5) : وظيفي/عاطفي |
| | | 0.69591 | - تكنولوجيا عالية |
| | | 0.69313 | - حديث |
| 0.37 | 0.598 | | العامل (6) : وظيفي |
| | | 0.70291 | - توجه عائلي |
| | | 0.48173 | - الأناقة والترتيب |

جدول (3-16) نتائج التحميل العاملي بلستخدام PAI في منتج التوريدات المنزلية

| العامل الرئيسي Underlying Factor | تحميل العامل Factor Loading | النسبة المئوية للتباين طبقًا للتفسير Percent of variance Explained | ألفا كرونباخ Cronbach Alpha |
|---|---|---|---|
| العامل (1) : عاطفي | | 0.226 | 0.84 |
| - الرفاهية | 0.81776 | | |
| - التفرد | 0.80438 | | |
| - الاعتزاز بالنفس | 0.73285 | | |
| - الشبابية | 0.72987 | | |
| - حسن الذوق | 0.65569 | | |
| - فاتن | 0.59971 | | |
| - الحداثة | 0.48953 | | |
| العامل (2) : عاطفي | | 0.374 | 0.74 |
| - آمن | 0.73425 | | |
| - صحي | 0.73402 | | |
| - توجه عائلي | 0.66533 | | |
| - الأناقة والتجديد | 0.60708 | | |
| - زخرفي / الوسامة | 0.42619 | | |
| العامل (3) : وظيفي | | 0.467 | 0.74 |
| - عملي | 0.82506 | | |
| - مدة الاستخدام | 0.73091 | | |
| - مناسب | 0.72217 | | |
| - الجودة | 0.54439 | | |
| العامل (4) : وظيفي | | 0.531 | 0.65 |
| - قيمة جيدة | 0.78228 | | |
| - البساطة | 0.74991 | | |
| - مرح | 0.53665 | | |
| - غير مكلف | 0.45808 | | |

| العامل الرئيسي Underlying Factor | تحميل العامل Factor Loading | النسبة المئوية للتباين طبقًا للتفسير Percent of variance Explained | ألفا كرونباخ Cronbach Alpha |
|---|---|---|---|
| العامل (5) : اجتماعي | | 0.581 | 0.70 |
| - مقبول اجتماعيًا | 0.72860 | | |
| - مفضل | 0.71053 | | |
| العامل (6) : طبيعي | | 0.629 | n.a.* |
| - طبيعي / نقي | 0.69332 | | |

* بالنسبة لوجود بند واحد في القياس لا يمكن حساب ألفا كرونباخ .

## جدول (4-16) نتائج التحميل العاملي باستخدام PAI في منتج الأغذية المنزلية

| العامل الرئيسي Underlying Factor | تحميل العامل Factor Loading | النسبة المئوية للتباين طبقًا للتفسير Percent of variance Explained | ألفا كرونباخ Cronbach Alpha |
|---|---|---|---|
| العامل (1) : عاطفي | | 0.253 | 0.86 |
| - الرفاهية | 0.85144 | | |
| - التفرد | 0.79535 | | |
| - الاعتزاز بالنفس | 0.74790 | | |
| - الفتنة | 0.71346 | | |
| - حسن الذوق | 0.70148 | | |
| - زخرفي | 0.58138 | | |
| العامل (2) : اجتماعي | | 0.363 | 0.75 |
| - مقبول اجتماعيًا | 0.71404 | | |
| - مفضل | 0.69740 | | |
| - الأحدث | 0.66271 | | |
| - البساطة | 0.56696 | | |
| - طبيعي / نقي | 0.48263 | | |
| - الترتيب | 0.46287 | | |

| العامل الرئيسي Underlying Factor | تحميل العامل Factor Loading | النسبة المئوية للتباين طبقًا للتفسير Percent of variance Explained | ألفا كرونباخ Cronbach Alpha |
|---|---|---|---|
| - البهجة / المرح | -0.49355 | | |
| العامل (3) : وظيفي | | 0.445 | 0.61 |
| - مغذي | 0.73887 | | |
| - الجودة | 0.69628 | | |
| - صحي | 0.60833 | | |
| - آمن | 0.56037 | | |
| العامل (4) : وظيفي | | 0.506 | 0.67 |
| - غير مكلف | 0.76985 | | |
| - قيمة جيدة | 0.54337 | | |
| العامل (5) : وظيفي | | 0.557 | 0.38 |
| - مناسب | 0.72979 | | |
| - توجه عائلي | 0.54337 | | |
| العامل (6) : وظيفي | | 0.603 | 0.37 |
| - طازج | 0.72979 | | |
| - فاتح للشهية | 0.65518 | | |

- **نتائج التحليل العنقودي لسلوك الشراء والاستهلاك**

كخطوة أولى لاختبار الفرض الثاني ، قد أجرينا تحليلاً عنقوديًا متدرجًا ، قد استخدمنا طريقة Ward العنقوية مع مربع بعد Euclidean لتجميع عدد 196 مستهلكًا صينيًا في فئات ، استنادًا إلى الدرجات الخام لعدد 23 بندًا على مقياس ليكرت لقياس سلوك الأفراد الشرائي والاستهلاكي . إن معامل ألفا كرونباخ Cronbach لتقدير الاعتمادية لعدد 23 بندًا لقياس السلوك الشرائي والاستهلاكي كان 0.70- .

يفترض فحص طريقة التدرج العنقودي أنه يجب استخراج ثلاثة عناقيد متميزة . يتضمن العنقود الأول 107 مستجوبًا (55٪) . ويشتمل العنقود الثاني على 59 مستجوبًا (30٪) ، بينما يتكون العنقود الثالث من 30 مستجوبًا (15٪) .

استخدم متوسط تحليل التباين MANOVA لتقييم مدى كفاية نتائج عملية العناقيد . يقدم الجدول (16-5) كلا من MANOVA ، ونتائج اختبار ANOVA للمتغير الوحيد ، 19 كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.5 - 0 . تعني هذه النتائج أنه توجد عناقيد مميزة .

يوضح الجدولان (16-6) ، (16-7) بالترتيب الأوساط الحسابية للعنقود ونتائج المقارنة الزوجية باستخدام اختبارات Bonkerroni . يمكن إعطاء عنوان للعنقود (1) "متوسط المشترين" ، حيث أنهم لا يمثلون فقط الجزء الأكبر من العينة (55٪) ولكن يبدو أيضًا أنهم يأخذون مركزًا متوسطًا بين العنقود (2) ، (3) بالنسبة لسلوكهم الشرائي والاستهلاكي .

سيمثل المستجوبون في العنقود (2) 30٪ من العينة ، إنه يمكن وصفهم بأنهم "مشترون متحمسون" . إنهم يستمتعون بالشراء ويحبون المساومة عند شرائهم معظم الأشياء . يعتبر هؤلاء المستجوبون مشترين موسوسين ، ودائمًا يستشيرون الأصدقاء أو الخبراء قبل الإقدام على مشترياتهم الكبيرة ، إنهم يراجعون الأسعار على البنود ، ويعدون قائمة كاملة بمشترياتهم قبل الخروج للشراء . يميل المشترون المتحمسون إلى أن يكونوا مبتكرين أو / متبنِّين أوائل ، في ضوء سلوكهم الاستهلاكي . إنهم يوصفون ضمن فئة المستهلكين الأولى الذين يجربون المنتجات الجديدة ، يضاف إلى ذلك أن لديهم معلومات جيدة عن المنتجات ، والعلامات التجارية ، وعادة يعملون كقادة للرأي لزملائهم وجيرانهم .

على الجانب الآخر ، المستجوبون في العنقود (3) يمثلون النمط العكسي للمستهلكين. إنهم يشكلون 15٪ من العينة ويمكن أن يطلق عليهم "المشترون السلبيون" . إنهم يعتبرون الشراء عبئًا ثقيلاً لابد منه ؛ أنه عمل روتيني لا يستمتعون به . إنهم مشترون عرضيون بمعنى أنهم لا يبذلون الوقت في إعداد قائمة الشراء والمساومة على الأسعار . تميل هذه المجموعة ، من منظور انتشار الابتكار أن تدخل ضمن فئة المتأخرين المتقاعسين بحكم أنها متحفظة في توجهها وفي التكيف مع المنتجات الجديدة . إنهم يميلون أيضًا إلى تجاهل أو الجهل بالعلامات التجارية بسبب عدم

جدول (5-16) نتائج MANOVA للعناقيد الثلاثة

| السلوك الشرائي والاستهلاكي | نسبة .F | قيمة .P |
|---|---|---|
| - إجمالي اختبار MANOVA . | 9.6840 | 0.0001 |
| - اختبارات ANOVA للمتغير الوحيد . | | |
| - أستمتع بالشراء في وقت فراغي . | 30.57 | 0.0001 |
| - أحب المساومة عند شراء معظم حاجاتي . | 11.00 | 0.0001 |
| - أشتري دائماً علامتي المفضلة . | 9.41 | 0.0001 |
| - أعد قائمة كاملة قبل الشراء . | 10.32 | 0.0001 |
| - أحاول التمسك بالعلامات المشهورة . | 14.06 | 0.0001 |
| - أراجع دائمًا السعر على كل بند . | 25.98 | 0.0001 |
| - أعتبر نفسي شخصًا واقعيًا . | 5.19 | 0.0064 |
| - أستشير الأصدقاء / الخبراء عند الشراء الضخم . | 3.52 | 0.0316 |
| - عادة أشتري المنتج الذي له عينة مجانية . | 2.48 | 0.0865 |
| - لا تساعدني الإعلانات على الشراء . | 1.46 | 0.2357 |
| - العلامة جيدة الإعلان تمثل الشراء الأفضل . | 9.64 | 0.0001 |
| - يطلب الأصدقاء والجيران مشورتي . | 12.99 | 0.0001 |
| - معلومات الإعلانات تساعدني على اتخاذ قرارات أفضل . | 13.53 | 0.0001 |
| - أحسب شراء الأشياء الجديدة والمختلفة . | 16.61 | 0.0001 |
| - إنني مشتر متهور . | 20.06 | 0.0001 |
| - أشاهد محلات كثيرة لشراء أشياء خاصة . | 8.81 | 0.0002 |
| - متجر العلامات خاصة عادة هي أفضل الشراء . | 1.61 | 0.2019 |
| - الشراء متعة . | 44.04 | 0.0001 |
| - الجودة أهم كثيراً من السعر . | 1.08 | 0.3412 |
| - إنني دائمًا مع من يجربون المنتجات الجديدة . | 9.65 | 0.0001 |
| - إن لدى معلومات جيدة عن العلامات المشهورة . | 22.35 | 0.0001 |
| - العلامة الأجنبية أفضل من المحلية . | 12.15 | 0.0001 |
| - إنني مشتر موسوس | 36.92 | 0.0001 |

## جدول (6-16) المتوسطات لكل من العناقيد الثلاثة

| السلوك الشرائي والاستهلاكي | المتوسط لكل عنقود 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| | **(107)** | **(59)** | **(30)** |
| - أستمتع بالشراء في وقت فراغي . | 3.74 | 4.80 | 1.87 |
| - أحب المساومة عند شراء معظم حاجاتي . | 3.50 | 3.63 | 1.93 |
| - أشتري دائماً علامتي المفضلة . | 5.00 | 6.02 | 6.27 |
| - أعد قائمة كاملة قبل الشراء . | 4.53 | 5.34 | 3.27 |
| - أحاول التمسك بالعلامات المشهورة . | 4.76 | 6.05 | 4.33 |
| - أراجع دائمًا السعر على كل بند . | 4.98 | 5.47 | 2.73 |
| - أعتبر نفسي شخصًا واقعيًا . | 4.28 | 4.90 | 3.60 |
| - أستشير الأصدقاء / الخبراء عند الشراء الضخم . | 5.55 | 6.03 | 4.97 |
| - عادة أشتري المنتج الذي له عينة مجانية . | 3.74 | 4.08 | 3.30 |
| - لا تساعدني الإعلانات على الشراء . | 3.36 | 3.81 | 3.30 |
| - العلامة جيدة الإعلان تمثل الشراء الأفضل . | 2.66 | 3.83 | 3.00 |
| - يطلب الأصدقاء والجيران مشورتي . | 3.88 | 5.03 | 3.40 |
| - معلومات الإعلانات تساعدني على اتخاذ قرارات أفضل . | 4.60 | 5.42 | 3.60 |
| - أحسب شراء الأشياء الجديدة والمختلفة . | 3.93 | 5.32 | 4.23 |
| - إنني مشتر متهور . | 2.18 | 3.73 | 4.03 |
| - أشاهد محلات كثيرة لشراء أشياء خاصة . | 3.85 | 3.59 | 2.37 |
| - متجر العلامات خاصة عادة هي أفضل الشراء . | 4.22 | 4.51 | 3.83 |
| - الشراء متعة . | 3.30 | 5.08 | 1.53 |
| - الجودة أهم كثيراً من السعر . | 6.48 | 6.71 | 6.67 |
| - إنني دائمًا مع من يجربون المنتجات الجديدة . | 2.67 | 4.69 | 2.57 |
| - إن لدى معلومات جيدة عن العلامات المشهورة . | 4.29 | 5.51 | 3.27 |
| - العلامة الأجنبية أفضل من المحلية . | 4.24 | 5.64 | 4.73 |
| - إنني مشتر موسوس | 4.36 | 5.12 | 2.33 |

## جدول (7-16) اختبارات بونفيروني Bonferroni للعناقيد الثلاثة

| السلوك الشرائي والاستهلاكي | اختبارات بونفيروني* |
|---|---|
| - أستمتع بالشراء في وقت فراغي . | 2 > 1 > 3 |
| - أحب المساومة عند شراء معظم حاجاتي . | 2, 1 > 3 |
| - أشتري دائماً علامتي المفضلة . | 2, 3 > 1 |
| - أعد قائمة كاملة قبل الشراء . | 2 > 1 > 3 |
| - أحاول التمسك بالعلامات المشهورة . | 2 > 1, 3 |
| - أراجع دائمًا السعر على كل بند . | 2, 1 > 3 |
| - أعتبر نفسي شخصًا واقعيًا . | 2 > 3 |
| - أستشير الأصدقاء / الخبراء عند الشراء الضخم . | 2 > 3 |
| - عادة أشتري المنتج الذي له عينة مجانية . | **** |
| - لا تساعدني الإعلانات على الشراء . | **** |
| - العلامة جيدة الإعلان تمثل الشراء الأفضل . | 2 > 1 |
| - يطلب الأصدقاء والجيران مشورتي . | 2 > 1, 3 |
| - معلومات الإعلانات تساعدني على اتخاذ قرارات أفضل . | 2 > 1 > 3 |
| - أحسب شراء الأشياء الجديدة والمختلفة . | 2 > 1, 3 |
| - إنني مشتر متهور . | 2, 3 > 1 |
| - أشاهد محلات كثيرة لشراء أشياء خاصة . | 2, 1 > 3 |
| - متجر العلامات خاصة عادة هي أفضل الشراء . | **** |
| - الشراء متعة . | 2 > 1 > 3 |
| - الجودة أهم كثيراً من السعر . | **** |
| - إنني دائمًا مع من يجربون المنتجات الجديدة . | 2 > 1, 3 |
| - إن لدى معلومات جيدة عن العلامات المشهورة . | 2 > 1 > 3 |
| - العلامة الأجنبية أفضل من المحلية . | 2 > 1 |
| - إنني مشتر موسوس | 2 > 1 > 3 |

* المجموعات مختلفة وهذا الاختلاف له دلالة عند 0.05 > P في المقارنات المتعددة للأوساط الحسابية

**** بدون دلالة إحصائية .

جدول (16-8) نتائج MANOVA : مقياس PAI للملابس

| خصائص المنتج | نسبة .F | قيمة .P | المتوسطات لكل عنقود 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|
| اختبار MANOVA الشامل | | | | | |
| ويلكز لامبادا = 0.8146 | 2.8845 | 0.0004 | | | |
| - اختبارات ANOVA للمتغير الوحيد | | | | | |
| العامل (1) عاطفي | 8.59 | 0.00 | -0.19 | 0.43 | -0.16 |
| العامل (2) وظيفي/اجتماعي | 2.93 | 0.06 | 0.12 | -0.04 | -0.37 |
| العامل (3) عاطفي | 0.86 | 0.42 | -0.08 | 0.12 | 0.07 |
| العامل (4) اجتماعي | 0.07 | 0.93 | 0.02 | 0.00 | -0.06 |
| العامل (5) وظيفي | 0.19 | 0.83 | -0.04 | 0.04 | 0.07 |
| العامل (6) وظيفي | 6.16 | 0.00 | 0.10 | 0.10 | -0.57 |
| العامل (7) اجتماعي | 1.19 | 0.31 | 0.01 | 0.10 | -0.24 |

اهتمامهم الحقيقي بالشراء ، ومن ثم ، فهم ليسوا في وضع يسمح لهم بتقديم النصح والإرشاد إلى الآخرين فيما يتعلق بقرارات الشراء .

• تقييم القوة التوقعية لمقاييس PAI الأربعة

لاختبار الفرض الثاني ، ثم إجراء أربعة اختبارات تحليل MANOVA منفصلة . استناداً إلى درجات العامل في مقياس PAI لكل فئة منتج لتقييم القوة التوقعية المرتبطة بكل مقاييس PIA .

تلخص الجداول من (16-8) إلى (16-11) نتائج اختبارات MANOVA . يظهر فحص نتائج اختبار MANOVA الشامل (تحديداً قيم -P ، المرتبطة بالترتيب مع (Wilks, Lambda أن كل نتائج مقياس PAI ما عدا الأغذية كانت قادرة على التمييز ما بين العناقيد الثلاثة عند مستوى ثقة 0.5 – 0 .

تمشياً مع الفرض الثاني ، فإن القوة التوقعية للمقياس PAI كانت تبدو مختلفة عبر فئات المنتجات الأربعة . أظهرت مقاييس PAI المرتبطة بالملابس والأجهزة المنزلية أن لها قوة توقعية أكبر منها في حالة بند الأغذية .

جدول (16-9) نتائج MANOVA : مقياس PAI للأجهزة المنزلية

| خصائص المنتج | نسبة .F | قيمة .P | المتوسطات لكل عنقود 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|
| اختبار MANOVA الشامل | | | | | |
| ويلكز لامبادا = 0.8796 | 2.0760 | 0.0177 | | | |
| - اختبارات ANOVA للمتغير الوحيد | | | | | |
| العامل (1) اجتماعي | 1.84 | 0.16 | 0.02 | 0.12 | −0.30 |
| العامل (2) عاطفي | 5.17 | 0.01 | −0.19 | 0.32 | 0.03 |
| العامل (3) وظيفي | 0.70 | 0.50 | 0.06 | −0.03 | −0.17 |
| العامل (4) وظيفي | 0.45 | 0.64 | 0.05 | −0.01 | −0.15 |
| العامل (5) وظيفي/عاطفي | 3.18 | 0.04 | 0.02 | 0.16 | −0.39 |
| العامل (6) وظيفي | 1.06 | 0.35 | −0.05 | −0.04 | 0.24 |

جدول (16-10) نتائج MANOVA : مقياس PAI للتوريدات المنزلية

| خصائص المنتج | نسبة .F | قيمة .P | المتوسطات لكل عنقود 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|
| اختبار MANOVA الشامل | | | | | |
| ويلكز لامبادا = 0.9523 | 2.6058 | 0.0024 | | | |
| - اختبارات ANOVA للمتغير الوحيد | | | | | |
| العامل (1) عاطفي | 4.10 | 0.02 | −0.12 | 0.31 | −0.15 |
| العامل (2) عاطفي | 0.21 | 0.81 | −0.03 | 0.00 | 0.11 |
| العامل (3) وظيفي | 1.64 | 0.20 | 0.12 | −0.13 | −0.17 |
| العامل (4) وظيفي | 5.71 | 0.00 | 0.01 | 0.24 | −0.50 |
| العامل (5) اجتماعي | 0.08 | 0.92 | 0.00 | 0.03 | −0.(6) |
| العامل (6) طبيعي | 3.72 | 0.03 | −0.16 | 0.12 | 0.35 |

جدول (11-16) نتائج MANOVA : مقياس PAI للأغذية المنزلية

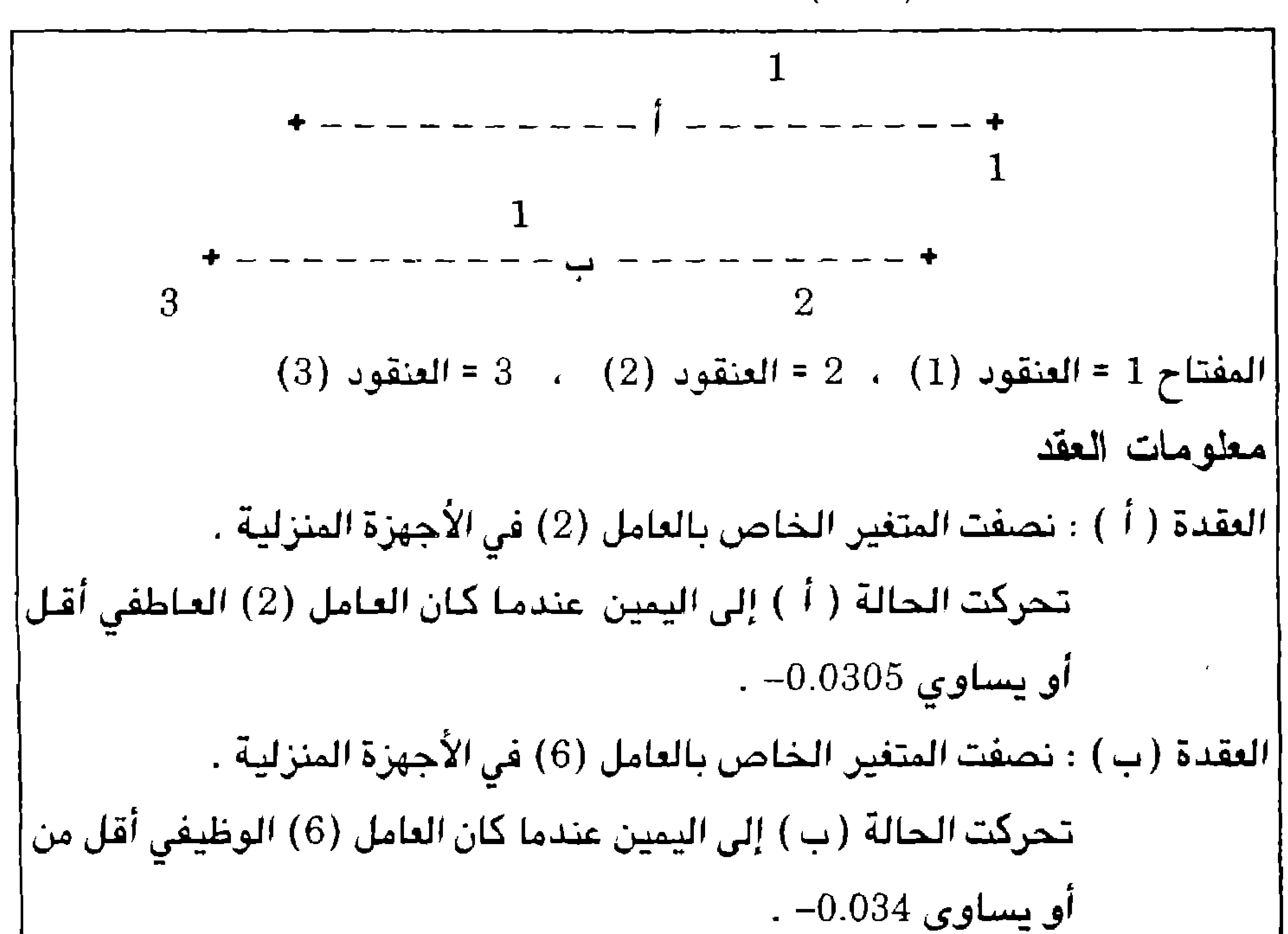
| خصائص المنتج | نسبة .F | قيمة .P | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | المتوسطات لكل عنقود | | |
| اختبار MANOVA الشامل | | | | | |
| ويلكز لامبادا = 0.9110 | 1.4940 | 0.1237 | | | |
| - اختبارات ANOVA للمتغير الوحيد | | | | | |
| العامل (1) عاطفي | 3.14 | 0.05 | -0.06 | 0.25 | -0.26 |
| العامل (2) اجتماعي | 0.29 | 0.75 | 0.04 | 0.00 | -0.12 |
| العامل (3) وظيفي | 0.70 | 0.50 | 0.00 | 0.10 | -0.17 |
| العامل (4) وظيفي | 3.38 | 0.04 | 0.03 | 0.16 | -0.41 |
| العامل (5) وظيفي | 0.64 | 0.53 | -0.06 | 0.03 | -0.17 |
| العامل (6) وظيفي | 0.79 | 0.46 | 0.07 | 0.04 | 0.18 |

ومع ذلـك ، كـان الاكتشـاف غـير المتوقـع ، وجـود نتـائج ذات دلالـة فـي منتـج التوريدات المنزلية . إن ظهور القوة التوقعية غير المحتملة والمرتبطة بـالتوريدات المنزلية ظاهرة مثيرة للاهتمام ، والتي تتطلب المزيد من البحوث . قد يكون للتفسير الممكن ارتباط ما بحقيقة أن الصين لا تزال دولة نامية . قد لا يـزال المسـتهلكون الصينيون ينظرون إلى التوريدات المنزلية ، مثل أدوات التنظيف والشامبو على أن لها أهميـة شخصية خاصة . ومـن ثـم ، فـإن المسـتوى المرتفـع للمشاركـة مـن جـانب المستهلكين الصينيين المرتبطة بالتوريدات المنزلية قد تكون هي السبب في أن تـأتي نتائج PAI بهذه القوة التوقعية العالية وغير المحتملة .

لكي نرى إذا ما كانت للتغيرات الديمغرافيـة أي علاقة بالعناقيد الثلاثـة للمستهلكين ذوي السلوك الشرائي والاستهلاكي المختلف ، فقد أجرى تحليـل Chi-Square ($^2$x) لكل بند من المتغيرات الديمغرافية . كانت قيمة ($^2$x) لكل من الجنس ، العمر ، التعليم ، العمل ، والمنطقة هي : 0.096– (P = –0.95) ، 7.13 (P = 0.308) ، 4.838 (P = –0.57) ، 6.126 (P = –0.41) ، 5.748 (P = –0.06) بالترتيب . لم يكن هناك أي متغير ديمغرافـي له دلالة إحصائية تتعلق بعضوية عنقود سلوك الشراء .

ولمزيد من تقييم القوة التوقعية لمقاييس PAI الأربعة . فقد استخدموا إجراء غير معلمي Nonparametric يطلق عليه شجرة التصنيف والانحدار (Classification and Regression Tree) (CART) . وكما يظهر في شكل (16-1) ، استخدم في CART متغيران ، DF2 (العامل (2) من جدول (16-9) عاطفي) . DF6 (العامل (6)من جدول (16-9) وظيفي) ، لكي يتم تصنيف المستجوبين إلى ثلاثة عناقيد : مشترين متوسطين ، مشترين متحمسين ، ومشترين سلبيين .

**شكل (16-1) : شكل شجرة التصنيف CART**




يسجل الجدول (16-12) دليل أهمية عوامل التوقع . إنه من المفيد الكشف عن العوامل المهمة التي تبقى مختبئة عندما يفحص المرء ببساطة شكل شجرة التصنيف .

يمكن أن يظهر من الجدول (16-12) أن معظم عوامل التوقع المهمة كانت تلك المرتبطة بالأجهزة المنزلية والملابس . على سبيل المثال ، إذا اختار المرء 70 كنقطة حاسمة ، فسوف لا يكون هناك متغيرات تعتبر مهمة . بين متغيرات PAI الأربعة

عشر ، يوجد (5) تنتمي إلى الأجهزة ، (4) إلى الملابس ، (3) إلى التوريدات ، (2) إلى الأغذية . تتجه هذه الاستنتاجات إلى المزيد من تدعيم الفرض الأخير . من الواضح أن PAI لها بالتأكيد قوة توقع ، ولكن هذه القوة تختلف باختلاف نوع المنتجات المختبرة .

**جدول (12-16) مؤشرات أهمية المتغيرات الناتجة عن برنامج CART**

| اسم المتغير | المؤشر النسب للأهمية |
|---|---|
| 1 - القيمة العاطفية للأجهزة . | 100 |
| 2 - القيمة الوظيفية للتوريدات . | 82 |
| 3 - القيمة الاجتماعية للأجهزة | 79 |
| 4 - القيمة الوظيفية للملابس . | 78 |
| 5 - القيمة الوظيفية للأجهزة . | 76 |
| 6 - القيمة الاجتماعية للملابس . | 74 |
| 7 - القيمة العاطفية للأجهزة . | 74 |
| 8 - القيمة العاطفية للأغذية . | 73 |
| 9 - القيمة الوظيفية للأغذية . | 73 |
| 10 - القيمة الاجتماعية للتوريدات . | 73 |
| 11 - القيمة العاطفية للتوريدات | 72 |
| 12 - القيمة العاطفية للملابس . | 72 |
| 13 - القيمة الوظيفية للأجهزة . | 70 |
| 14 - القيمة الوظيفية/الاجتماعية للملابس . | 70 |
| 15 - القيمة العاطفية للملابس . | 65 |
| 16 - القيمة الاجتماعية للملابس . | 60 |
| 17 - القيمة الاجتماعية للأغذية . | 60 |
| 18 - القيمة الاجتماعية للتوريدات . | 58 |
| 19 - القيمة الوظيفية للأغذية . | 58 |
| 20 - المسئولية . | 55 |
| 21 - القيمة الوظيفية للأجهزة . | 54 |

| اسم المتغير | المؤشر النسب للأهمية |
| --- | --- |
| 22 - القيمة الوظيفية للأغذية . | 50 |
| 23 - القيمة الوظيفية للتوريدات . | 50 |
| 24 - القيمة الوظيفية للملابس . | 50 |
| 25 - القيمة الوظيفية للتوريدات . | 44 |
| 26 - عمر المستجوب | 33 |
| 27 - الاستقلال . | 31 |
| 28 - القيمة الوظيفية للأغذية . | 29 |
| 29 - المستوى التعليمي للمستجوب . | 27 |
| 30 - وظيفة المستجوب . | 22 |
| 31 - المنطقة التي يعيش فيها المستجوب . | 3 |
| 32 - جنس المستجوب (ذكر / أنثى) . | 0 |

• **حدود الدراسة**

يجب ملاحظة العديد من الحدود التي يمكن اكتشافها في الدراسات المستقبلية . أولاً ، استندت نتائج الدراسة الحالية على عينة صغيرة نسبيًا ، وغير ممثلة بالمرة للمجتمع الصيني بصورة عامة ، ومن ثم يجب اتخاذ الحذر في تعميم نتائج هذه الدراسة خارج حدود العينة المستخدمة ، التي سحبت من أفراد يعيشون في مدينتين صينيتين كبيرتين Beijing and Shanghai .

ثانيًا ، تعتمد الدراسة الحالية على بيانات الإدراك العام للمستهلك لتحديد السلوك الشرائي والاستهلاكي للفرد . بالتأكيد نجد أن الدراسات المستقبلية التي تستخدم المزيد من البيانات الهادفة والمحددة استنادًا إلى السلوك الشرائي والاستهلاكي الفعلي للفرد تكون مرغوبة لتقييم الفائدة التوقعية من قياسات القيم الشخصية .

أخيرًا اختبرت مقاييس PAI في بلد واحد فقط ، الصين . لا تزال أوجه هذه الأداة لم تختبر عبر الثقافات لكي تجعل من أهمية الخصائص المدركة مقياسًا عبر الثقافات ، فإنه يلزم تطبيق هذا القياس في ثقافات أخرى ، ومن ثم تتم معايرته للمساواة عبر الثقافات .

• الاستنتاجات

لقد أوضحت البحوث السابقة أن القيم الشخصية يمكن أن تكون تفسيراً قوياً للعديد من السلوكيات الفردية والجماعية . ومع ذلك ، فإن معظم المحاولات السابقة المرتبطة بالبناء الكوني للقيم الشخصية كما تقيسها مقاييس القيمة الحالية مثل RVS إلى السلوك الاختياري للفرد قد وصلت إلى نتائج أقل من أن تكون مرضية .

اقترح هذا الفصل منظوراً آخر . لقد افترضنا واستخدمنا PAI من وجهة نظر المستهلك كمقياس بديل لقيم الاستهلاك . لقد تم مسح قيم استهلاك الأفراد في الصين من خلال فئات منتجات أربعة – الملابس ، الأجهزة المنزلية ، التوريدات المنزلية ، والأغذية المنزلية . تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن PAI مقياس مناسب لقيمة الاستهلاك .

توضح نتائج التحليل العاملي أن مقياس PAI كان قادراً على الإمساك بالاختلافات في قيم الاستهلاك الرئيسية في نطاق فئات أربعة منتجات . تقترح نتائج CART أيضاً أن مقياس PAI بصفة عامة يتميز بمنفعته التوقعية في تقييم السلوك الشرائي والاستهلاكي للفرد . ومع ذلك ، من المؤكد أن القوة التوقعية تختلف عبر الفئات المختلفة للمنتجات الأربعة . إن قيم الاستهلاك المقاسة بواسطة PAI للأجهزة المنزلية ، الملابس والتوريدات المنزلية ، قد كانت لها قوة توقعية أكبر منها في حالة الأغذية . قد تكون درجة الاندماج العالية التي يحتمل أن يعطيها المستهلكون الصينيون لشراء الأجهزة ، الملابس ، التوريدات قد تكون أحد الأسباب لهذه النتائج . إن البحوث المستقبلية مطلوبة لمزيد من شرح وتفسير العلاقات المنطوية تحت هذه المتغيرات .

# الفصل السابع عشر

# الاتحاد الأوروبي : حالة السوق الناشئة

ظهر الاتحاد الأوروبي (EU) من جهود ما بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء الاقتصاد الأوروبي الذي مزقته الحرب . في عام 1951 وقعت ست دول تتكون من ألمانيا الغربية ، إيطاليا ، فرنسا ، بلجيكا ، هولندا ، ولكسمبورج معاهدة باريس . تعهدت دول المعاهدة على العمل معًا للتخلص من الحواجز التي تعيق حركة السلع فيما بينها . تعهدت أيضًا بتحقيق الانسجام والتوافق بين أهداف الدول الست لتقوية اقتصاديات كل منها . أنشأت هذه الدول الست أيضًا هيئة للفحم والحديد الأوروبي .

كانت منظمة الفحم والحديد الأوروبية هيئة مستقلة إداريًا ، صممت لتوفير سهولة متساوية للدول الست للوصول إلى موارد الفحم والحديد . تزود الهيئة الدول الست بالخبرة في التعامل مع قوانين التصدير والاستيراد في كل دولة ، وتمد كل حكومة بالخبرة في تفويض السلطة لكيان أوروبي مستقل .

ترتب على النجاح الأصلي للاتحاد التوسع في اندماجه في مجالات أسواق أخرى مثل الزراعة ، وفي النهاية أدى إلى إقامة EU . يتكون EU حاليًا من الدول الست الأصلية بالإضافة إلى المملكة المتحدة ، أيرلندا ، الدانمرك (اشتركت في عام 1973) اليونان (أصبحت عضواً في عام 1981) وأسبانيا والبرتغال (التحقت بالاتحاد في 1986) .

إن أهداف الاتحاد الأوروبي الحالي تتمثل في توحيد الأسواق الاقتصادية الداخلية للدول الأعضاء ، وإزالة الحواجز أمام تحرك الأفراد والسلع بين دول الاتحاد . يعمل الاتحاد تحت سلطة شكل حكومة على هيئة برلمان في مدينة Brussels .

تتمثل أهداف التجارة الحرة بين الدول الأعضاء في تخفيض تكاليف التوزيع وزيادة الميزة التنافسية للسلع بين دول الاتحاد . تتطلب هذه الأهداف إزالة كل الحواجز التجارية في الدول الأعضاء في مقابل الدول الأعضاء الأخرى .

لقد فشلت المحاولات السابقة لتوحيد الأسواق الاقتصادية للدول الأعضاء بسبب الطبيعة المعقدة لقوانين التصدير والاستيراد في كل بلد . بداية ، حاول الاتحاد وضع مسودات لائحية واسعة لكي تتبناها الدول الأعضاء لتوحيد قوانين التصدير والاستيراد على مستوى الاتحاد الأوروبي . ثبت أن هذه المهمة مستحيلة . وجد الاتحاد أن الحواجز التجارية كانت قائمة ليس فقط في صورة التعريفات الجمركية ، ولكن أيضًا الإعانات الحكومية ، تدعيم الأسعار ، وسياسات الشراء في القطاع العام .

اعتمد البرلمان الإنجليزي قانون أوروبا الوحيد في عام (1985) The Single European Act . في هذا القانون ، ألغى EU محاولاته لتوحيد كل اللوائح التجارية داخل الدول أعضاء الاتحاد . بدلاً من ذلك ، تبني EU سياسة "الاعتراف المتبادل" . دعت هذه السياسة إلى أن الشركات التي تعمل أو المنتجات التي تنتج طبقًا لقوانين إحدى الدول الأعضاء كان يمكن أن تعامل على أنها خاضعة لقوانين أي بلد آخر عضو . قد نقلت هذه السياسة مسئولية تنسيق وانسجام اللوائح التجارية إلى الدول الأعضاء ذاتها . ومن ثم ، إذا كانت هناك صناعة في دولة عضو في الاتحاد تتمتع بميزة تنافسية على الصناعات في الدول الأعضاء الأخرى بسبب حالات تدعيم السعر أو الإعانات ، فإن الدول الأخرى في EU يكون من حقها إما تبني سياسات مماثلة في تدعيم الأسعار والإعانات أو أن تذعن للميزة .

على الرغم من سياسة "الاعتراف المتبادل" ، فإن مجالات عديدة في قوانين ولوائح الأعضاء يجب تعديلها لتحقيق أهداف السوق الأوروبية الموحدة . لقد تبني EU الكثير من الاقتراحات واللوائح التي صممت لتحديد الحواجز التجارية التي يجب أن تتخلص منها كل دولة عضو في الاتحاد ، على أمل أن تنتهي إزالة هذه الحواجز بتكامل السوق الأوروبية بصورة تامة . قد عيَّن EU المجالات الرئيسية

التالية التي يجب تنسيقها . إنها كالآتي :

1 – الرقابة ، والقواعد ، والإجراءات المتعلقة بنقل السلع عبر الحدود .

2 – حرية حركة وحق الأفراد في الاستقرار في أي بلد عضو .

3 – الانسجام والتوافق في التقنية والمعايير .

4 – الانفتاح في أسواق المشتريات الحكومية .

5 – تحرير الخدمات المالية .

6 – الانفتاح التدريجي في سوق خدمات المعلومات .

7 – تحرير خدمات النقل .

8 – خلق الظروف المناسبة للتعاون الصناعي بدون خوف من الممارسات المضادة للثقة في مجالات قانون الشركات والملكية الفكرية والصناعية .

9 – إزالة الحواجز أمام المالية العامة .

يثير مفهوم "الاعتراف المتبادل" بعض التهديدات للدول أعضاء الاتحاد ، لأن القوة البشرية للسلطة اللائحية ؛ في كل حكومة عضو تخفض إلى مستوى أقل دولة عضو . قبل عملية التوحيد الاقتصادي في EU ، فإنه كان على السلع المنتجة في إحدى الدول الأعضاء والتي كانت تصدر إلى بلد عضو آخر أن تتطابق مع قوانين سلامة المنتج والبيئة في البلد المستورد قبل دخولها . كانت هذه القوانين مختلفة تماماً فيما بين الدول الأعضاء في الاتحاد .

بعد تكامل السوق بصورة تامة ، تستطيع الدولة العضو أن تتفادى ، إلى حد ما ، قوانين سلامة المنتج والقوانين البيئية في الدول الأعضاء عن طريق إنتاج السلع في دول أخرى أعضاء ، حيث قد لا تكون مثل هذه اللوائح بمثل التقييد والشدة الموجودة في هذه الدولة .

إن السلع المنتجة في أسبانيا ، والتي تلبي قوانين سلامة المنتج والقوانين البيئية في أسبانيا ذاتها ، لا تحتاج إلى التطابق بالضبط مع قوانين ولوائح "المملكة المتحدة" لكي تصدر إلى المملكة المتحدة . تقليدياً . سوف تستبعد الحكومات صاحبة السيادة

سلع البلدان الأخرى التي لا تلبى قوانين الدولة المستقبلة . تقضي فكرة "الاعتراف المتبادل" على السلطة التقليدية لسيادة الحكومات في تنفيذ القوانين المحلية .

إن مفهوم "الاعتراف المتبادل" يطبق فقط على الدول الأعضاء . ومن ثم ، نجد أن السلع القادمة مباشرة من دول غير أعضاء ، سوف يكون عليها أن تتطابق مع العديد من قوانين ولوائح أي بلد عضو في EU للحصول على السماح بدخول ذلك البلد .

بالإضافة إلى الحواجز التجارية التي توفر السيطرة الحكومية السابق تفصيلها ، فقد أضاف الاتحاد التقلبات في قيمة عملات البلد العضو كحواجز أمام التدفق الحر للسلع .

| سوف يظل الدولار عملة كونية محورية ، مع احتمالات قليلة لعودة نظام التعامل بالذهب إلى مكانته السابقة في المستقبل القريب . ومع ذلك ، نجد أن التعاملات الدولية في كل من التجارة والأموال من المحتمل أن تلجأ إلى شروط غير دولارية بصورة متزايدة ، بما في ذلك ، عملات المناطق ، كما في وحدة النقد الأوروبية . |
|---|

لقد حاول EU إنشاء عملة أوروبية كمعيار لتقييم التجارة بين الدول الأعضاء . أطلق على العملة "وحدة العملة الأوروبية European Currency Unit (ECU) . ليست ECU عملة قائمة ، ولكنها مقياس تقيم كل دولة على أساسه عملتها في علاقتها بكل وحدة ECU . تستطيع الأعمال القائمة في دولة عضو أن تجرى تعاملاتها الداخلية بعملتها منسوبة إلى ECU . يقضي هذا على الحاجة إلى المراقبة المستمرة للأسواق المالية عن طريق كيانات الأعمال وتوفير التماسك والتناغم المتعلق بتعاملات البلد عضو EU . قد تتاجر إحدى الدول غير الأعضاء مثل الولايات المتحدة الأمريكية مع دولة عضو على أساس ECU إذا كان الدفع يتم بعملة البلد العضو . وإلا ، لا توفر ECU أية فائدة للدولة غير العضو ، حيث أن ECU يعبر عنها فقط في ضوء علاقتها بعملة البلد العضو .

منذ يناير 1999 قد تبنت (13) دولة أوروبية استخدام عملة مشتركة . تسمى "يورو euro" . إن موجة "اليورو" كعملة مشتركة لدول EU قد أدت إلى اندفاع المستثمرين من الولايات المتحدة من أجل استهداف أسواق اليورو المالية . يضاف

إلى ذلك ، وجود عوامل مثل قوة صادرات الدول أعضاء EU حديثًا ، والتوقعات الإيجابية المتمثلة في الطلب المحلي يجب أن تساهم في قوة euro[1] . الآن تتاجر كثير من الأسواق المالية في "اليورو" ، وهذا يجعل من السهل على المستثمرين مقارنة أوراقهم المالية في الأسواق المختلفة . يقول المدير العام التنفيذي في إحدى شركات النفط العملاقة في فرنسا : "لقد أصبح رأسمالي الآن أكثر تشعبًا ، لقد حصلت على مساهمين قانونيين في أماكن مثل الولايات المتحدة ، والمملكة المتحدة بالإضافة إلى فرنسا" .

نتيجة للاتحاد الأوروبي أصبحت القارة الأوروبية أكثر حيوية وأكثر تعددية عن ذي قبل . تتمثل القوة الدافعة في التكنولوجيا والأعمال بدلاً من الأيدولوجية ، والسياسة الجغرافية Geopolitics . لقد جعل تدفق رأس المال بحرية عبر دول EU تمويل المشروعات الضخمة أكثر سهولة . أصبحت بعض الصناعات التي تحظى بالتقدير الكبير مثل الاتصالات عن بعد مفتوحة الآن أمام استثمارات المنافسين ، وجعل تبني اليورو الاتحاد الأوروبي أكثر واقعية . الأكثر من ذلك ، ظهور موجة من الاندماجات ، حالات المشاركة والتحالفات كظاهرة ملفتة في شركات EU ، بل ويسمح الاتحاد لهذه الشركات بالبحث على المستوى الكوني . تتمثل هذه التحالفات في الاندماجات بين الشركات من بلدان EU ، وبين شركات EU ونظيراتها من الولايات المتحدة مثل الاندماج الذي حدث في Diamler Chrysler .

تبذل حكومات EU جهودها لضبط لوائحها الاقتصادية من أجل التعاملات الجديدة عبر التجارة الإلكترونية (e-Commerce) . إن التقدم السريع لتجارة شبكة الإنترنت Internet ، يلقى الأضواء على التحديات التي تواجه الآن المشرعين في أوروبا . يجب أن يوفر البناء القائم للسوق الأوروبي الواحد إطارًا مثاليًا للتجارة الإلكترونية - تجارة اللاحدود- .

قد تجبر حقائق الوضع السياسي الاتحاد الأوروبي على توسيع عضويته . إن التحدي الكبير في العقد القادم يتطلب التكامل الحقيقي بين دول الكتلة الشرقية

---

(1) Tony Major (2000). "Underestimated Euro Looks to Higher Ground ECB Watch". Financial Times, January 4,

السابقة وبين الحظيرة الأوروبية القائمة . إن قبول بلدان مثل بولندا ، المجر ، والتشيك يعبر عن ضغط سياسي يواجه أوروبا ، ولقد قسّم الاتحاد قائمة انتظار مجموعة رائدة (جمهورية التشيك ، قبرص ، استونيا ، المجر ، بولندا ، سلوفانيا) ، والمجموعة البطيئة (تركيا ، سلوفاكيا ، بلغاريا ، ورومانيا) .

المثال العميق لأوروبا ، بأن التجارة الحرة يمكن أن تقدم مساهمة ملفتة . توضحه الصفقة مكسيكو – EU . سوف تجعل هذه الصفقة من السهل على رجال الصناعة الأوروبيين أن يقيموا مشاريعهم الصناعية في المكسيك . إلى الحد الذي يدخل ضمن المنتجات الأوروبية كميات محددة من الأجزاء والعمالة المكسيكية ، سوف يكون المنتجون الأوروبيون قادرين على التصدير إلى الولايات المتحدة ، كندا ، وحتى إلى أوروبا مرة أخرى . الأكثر من ذلك ، أن الشركات الأوروبية سوف تكون قادرة على التصدير إلى دول أمريكا اللاتينية التي توجد اتفاقيات تجارة حرة بينها وبين المكسيك مثل شيلي وكولومبيا .

من الواضح أن EU لا يستطيع مخاطبة الحواجز التجارية التي ليس للحكومة عليها سيطرة مثل اختلافات الثقافة واللغة بين الدول الأعضاء في EU . إن الأعمال القائمة داخل EU ، سوف يظل مطلوباً منها تعديل منتجاتها وخدماتها لتتوافق مع لغات ، ثقافات وتقاليد محلية معينة . ومع ذلك سوف تخفض جهود EU لإنشاء سوق أوروبية واحدة مشتركة بشدة المدى الذي يمكن أن تصل إليه أعمال الاتحاد لكي تتطابق منتجاتها أو خدماتها للبيع في أسواق أخرى غير أسواق EU .

سوف تكون هناك ميزة تنافسية للأعمال القائمة داخل EU على الشركات الأجنبية الأخرى التي تسعى إلى دخول منتجاتها أسواق EU . إن المنتجات النمطية المستوردة إلى بريطانيا من الولايات المتحدة أو أسبانيا سوف لا تكون عرضة لنفس المعايير ، الضرائب واللوائح . قد يكون هذا الاختلاف كافياً لجعل عدد من المنتجات الأمريكية غير قادرة على التنافس بفعالية في سوق EU .

بالإضافة إلى انتقال السلع والأفراد بين دول EU ، فقد صممت سياسات EU لتدعيم تبادل المعلومات ، وخاصة البحوث والتطوير R&D بين الأعمال داخل EU .

تقليدياً ، قد أعاقت قوانين مكافحة الاحتكار تبادل المعلومات بين منظمات الأعمال الأجنبية والمحلية . كانت الأعمال الأوروبية معرضة بصفة عامة إلى قوانين مكافحة الاحتكار ، التي كانت أقل تشدداً من تلك المطبقة في الولايات المتحدة . ومع ذلك ، نجد أن تفتيت السوق الأوروبية قد حال دون قيام اتفاقيات مشاركة في مجال R&D بين منظمات الأعمال الأوروبية . سوف يعمل تشكيل التحالفات الجديدة بين الشركات القائمة في ضوء EU على التدعيم القوي لمثل هذه القدرة لكي تستطيع الأعمال داخل الدول الأعضاء المنافسة في الأسواق الكونية خارج EU . يضاف إلى ذلك ، أن الاتحاد الأوروبي يرى فرص البحوث والتطوير (R&D) في مجالات الاتصالات عن بعد ، النقل ، والطاقة على أنها تمثل المجالات الأكثر جاذبية في السوق الواحدة للمستثمرين من الخارج مثل الولايات المتحدة . على سبيل المثال ، أدركت احتكارات النشاط عن بعد التي تديرها الدولة الحاجة إلى أن تدخل ميدان التنافس ، وسوف تحتاج إلى التكنولوجيا الأمريكية لتحديث نظمها لهذا الغرض. في عام 1992 ، حققت الشركات الأمريكية ثمان صفقات أدت إلى التملك في أوروبا ، بما في ذلك اتفاق AT&T للحصول على الحصة الباقية (49٪) في نظم شبكات AT&T الأسبانية من الشريك الأسباني Amper .

تصوغ الشركات الأوروبية معًا وبسرعة كبيرة معالم اقتصاد واقعي للقارة . من الظواهر الملفتة في بيئة الأعمال الأوروبية الآن صفقات التملك والاندماج بين الشركات في دول EU . في عام 1999 ، اقتربت القيمة المالية لهذه الصفقات من 1.3 تريليون دولار . كان هذا يمثل خمسة أضعاف ما تم في عام 1994[1].

لا ينبغي التقليل من شأن الموارد المتاحة للأعمال في ظل EU . ما قد كان يعتبر أسواقًا صغيرة في بريطانيا ، فرنسا ، إيطاليا عندما تجمعت تكوّن سوق متكامل كبير . وفي الواقع ، نجد أن سوق EU يساوى وأحيانًا يزيد على ذلك السوق الخاص بالولايات المتحدة . استناداً إلى أرقام عام 1991 يصور الجدول التالي (17-1) أن EU من حيث السكان يقلّون بحوالي 13.9 مليون نسمة ، ومن حيث

(1) John Rossant (1999). "Europe: Ten Years Later...' Business Week, NOV. 8.

جدول (1-17) مقارنة بين الاتحاد الأوروبي ودول NAFTA

| التكتل الاقتصادي | السكان بالمليون | GNP (مليون دولار) | الواردات (3) (مليون دولار) | الصادرات (4) مليون دولار |
|---|---|---|---|---|
| EU (1) | 373,5 | 8,180 | 1,899,466 | 1,927,914 |
| NAFTA (2) | 387,4 | 8,061 | 1,014,211 | 852,536 |

(1) يتضمن 15 دولة ، (2) = كندا ، المكسيك والولايات المتحدة ، (3) ، (4) = يتضمن التجارة الداخلية .

إجمالي الناتج القومي (GNP) يزيد بمقدار 119 مليون دولار ، وذلك مقارنة مع دول NAFTA مجتمعة .

إن التوسع في السوق المحلي الأوروبي إلى حجم يتساوى تقريبًا مع ذلك الخاص بالولايات المتحدة الأمريكية ، قد يكون أيضًا ضارًا بالشركات داخل EU . سوف تجد الشركات الصغيرة العاملة داخل الاتحاد الأوروبي نفسها معرضة فجأة إلى منافسة غير منظمة لائحيًا من منظمات الأعمال المتمركزة في بلدان أخرى أعضاء في EU . قد تصبح هذه الأعمال الصغيرة غير قادرة على المنافسة في سوقها المحلي ضد أعمال قائمة في EU ، تتمتع بالكثير من المزايا البيئية . على سبيل المثال ، قد تكون تكاليف العمل أو لوائح التوظف أقل تشددًا في بعض بلدان EU . أيضًا ، سوف تكون الأعمال عرضة لضرائب دخل مختلفة استنادًا إلى موقعها في EU . إن الأعمال التي لا تخطط بفعالية للتكيف مع سوق تنافسي متسع قد تجد نفسها وقد فقدت حصتها في السوق المحلّي ، وقد أصيبت عملياتها المستقبلية بالشلل .

إن الاختلافات في تكاليف ولوائح التصنيع بين دول EU قد تؤدي إلى هجرة الاستثمارات من الدول الأعضاء الأعلى تنظيمًا لائحيًا والأكثر تشددًا إلى الدول الأعضاء الأقل تنظيمًا لائحيًا ، والأقل تشددًا . قد أوجد هذا الاحتمال للهجرة الأمل في توسع دول EU الأقل نموًا . على سبيل المثال ، تأمل البرتغال في جذب المستثمرين الأجانب الساعين إلى دخول سوق EU . إن البرتغال ، التي لديها بعد تسويقي صغير نسبيًا ، وأسواق مستهلك غير جذابة نسبيًا ، قد تتحول إلى موقع أكثر جاذبية للتصنيع أو إلى مركز توزيع السلع والخدمات إلى بلدان EU الأخرى

بسبب تكلفة العمالة المنخفضة ، وأقل حد ممكن من اللوائح التنظيمية . للمساعدة على جذب الاستثمار الأجنبي ، قد بدأت البرتغال في اتخاذ خطوات لتقوية سوقها الرأسمالي ، وتوفير التمويل المحلّي للاستثمار الأجنبي .

يقدم EU إما فرصًا متعددة أو ظواهر نحس وشؤم ، وذلك أمام الأعمال والصناعات الأمريكية . إن توحيد الاقتصاد الأوروبي قد يترتب عليه كل من ظهور المنافسين الأكثر قوة ومقدرة ، وأيضًا فقد السوق الذي قد تعتمد عليه الشركات الأمريكية . قد يوفر توحيد السوق الأوروبية للشركات الأمريكية جيدة الإدارة عائدات مالية أكبر كثيراً مما كان متوقعًا من القسم الأوروبي سابقًا .

تستند استراتيجيات الأعمال من أجل رد الفعل لتوقع التكامل التام في السوق الأوروبية إلى التفكير في النجاح الذي سوف يحققه EU من عملية التوحيد وأيضًا النتائج المترتبة على ذلك . قد يترتب على التوحيد وما يحدثه من تغيرات أن تكون الشركات الأوروبية والأمريكية مع التسهيلات في أوروبا على قدم المساواة في رد الفعل تجاه هذه التغيرات . ليس لدى الشركات الأوروبية أي معلومات متاحة صحيحة وتفصيلية تتعلق بمستقبل السوق الأوروبية أكثر مما لدى الشركات الأوروبية التي تعمل حاليًا في أوروبا .

إلى حد ما ، قد تكون MNCs الأمريكية العاملة في كل أرجاء أوروبا أكثر استعداداً من نظيراتها الأوروبية لرؤية أوروبا الموحدة بالكامل . لقد مارسوا بالفعل التسهيلات في مجال الإنتاج والتوزيع على نطاق السوق الواسع جغرافيًا في كل الولايات المتحدة . أيضًا قد صممت بعض الشركات الأمريكية العاملة في السوق الأوربية استراتيجيات عريضة لدخول السوق الأوروبية ، ثم بعد ذلك تعديل هذه الاستراتيجيات لتلائم البيئات المحلية لكل دولة أوروبية على حدة . قد يسمح توحيد السوق الأوروبية لهذه الشركات بإلغاء بعض استراتيجياتها التسويقية المعدة مسبقًا للعمل داخل بناء السوق بأجزائه المختلفة . مع إلغاء الحواجز التجارية بين بلدان EU ، قد أصبح لدى شركة IBM فرصة أكبر لتنميط استراتيجية سوقها الأوروبية . على العكس من ذلك ، فإن الشركات الأوروبية سوف تجد أن عليها تصميم

استراتيجيات تسويقية أوروبية ، وفي بعض الحالات ، بخبرة إدارية قليلة .

إحدى هذه الشركات الأمريكية التي قد تكون مستعدة بصورة فريدة هي IBM . تمثل أوروبا أكبر سوق لشركة IBM تأتي بعد الولايات المتحدة . قد وصلت مبيعات IBM في أوروبا عام 1987 إلى 19.3 بليون دولار . تدار عمليات IBM الأوروبية انطلاقًا من وحدة IBM للتجارة العالمية في أوروبا/الشرق الأوسط وأفريقيا . تنتج IBM في أوروبا أكثر من 90٪ مما تبيعه هناك . تسمح عمليات التشغيل المركزي في IBM بملاحقة استراتيجية السوق الأوروبية العريضة . مع إلغاء الحواجز التجارية بين الدول الأوروبية ، قد أصبح لدى IBM فرصة أكبر لتنميط استراتيجياتها التسويقية في أوروبا . ومع ذلك ، فإن الاعتراف بالاختلافات الثقافية والاجتماعية التي سوف تسود بلدان EU ، تجعل IBM تفوض الكثير من عمليات اتخاذ القرار إلى مديريها المحليين لأنهم قد يستجيبون بسرعة أكبر إلى التغيرات في الأسواق الفردية .

قد شكلت IBM حديثًا العديد من التحالفات الاستراتيجية المتعلقة بأعمالها عبر البحار . يوجد تحالف بين IBM وشركة Ford للسيارات لتسجيل كل من استخدام سيارات Ford على شبكة World Wide Web في ألمانيا . يسمح هذا للمستهلكين في ألمانيا بالتعرف على مواقع مركبات فورد المستعملة في أي مكان في ألمانيا . سوف يكرر استخدام هذا النظام في دول أوروبية أخرى . يضاف إلى ذلك ، أن IBM تشكل فريقًا مع شركة الاتصالات عن بُعد الألمانية من أجل إنشاء أكبر نظام بيت معلومات في العالم . سوف يستخدم هذا النظام لتدعيم تطبيقات إدارة علاقات العميل . المثال على الاتجاه المتزايد بين الشركات الأمريكية وشركات بلدان EU في مجال تكنولوجيا المعلومات عبارة عن صفقة ضخمة بين IBM و CGU ، أكبر شركة تأمين في المملكة المتحدة . الأكثر من هذا أن IBM تتجه إلى فتح مراكز تجارة إليكترونية في العديد من بلدان EU ، شاملة ألمانيا ، بريطانيا ، فرنسا وإيطاليا .

إن MNCs الأمريكية ذات العملية التشغيلية في أوروبا التي لم تكن مستعدة كما هي الحال مع شركة IBM ، يجب أن تتخذ الخطوات اللازمة الآن استجابة إلى

توحد السوق الأوروبية . يجب أن تشتمل مثل هذه الخطوات على التنسيق فيما بين الشركات من حيث التصنيع ، التسويق ، الإمداد وتخصيص المعدات الرأسمالية . يجب الأخذ في الاعتبار أيضًا التوسع أو الاندماج لخلق بيئات تشغيل أو تصنيع مرغوبة بصورة أكبر . يمكن تحقيق التوسع عن طريق تملك شركات أخرى تعمل حاليًا في أسواق أعضاء EU ، أو بإنشاء وحدات جديدة في تلك الأسواق .

أيضًا قد تواجه الشركات الأمريكية ذات العمليات الكونية بالمزيد من المنافسة الكونية من الشركات ذات المنشأ الأوروبي . إن التجزئة الحالية للسوق الأوروبية لا تزود البلدان الأوروبية بالتدفقات الرأسمالية والأسواق الكافية لتدعيم التسهيلات في مجال البحوث والتطوير اللازمة للمنافسة على المستوى الكوني . لأن الكثير من الشركات ذات المنشأ الأوروبي تستفيد ماليًا من سوق EU القائم حديثًا ، فإن إمكانياتها للحصول على حصة تسويق كونية سوف تزداد .

يجب أيضًا على الشركات الأمريكية التي أنشأت عملياتها التشغيلية في أوروبا أن تتوسع في تحليلاتها التسويقية المتعلقة بالمنافسين . سوف تتعرض الشركات الأمريكية في البلدان الأوروبية ذات الحماية النسبية لأسواقها إلى منافسين جدد من بلدان EU أخرى . إن الشركات الأوروبية الصغيرة والتي تتمتع بسهولة وصول أكبر إلى السوق الأوروبية قد تتوسع وتصبح منافسة يصعب تجاوزها في حصة السوق الأوروبية .

يمثل هذا التوسع للشركات ذات المنشأ الأوروبي في النهاية تهديداً للشركات الأمريكية التي تعمل أساسًا في الولايات المتحدة . قد تجد الشركات الأمريكية أن استراتيجياتها التسويقية المحلية المصممة للمنافسة فقط مع اليابان ، أنها قصيرة النظر . قد يكون وجود الأوروبيين في السوق المحلي الأمريكي يمثل تهديداً أكبر في القرن الواحد والعشرين منه في حالة اليابان ، لأن الشركات الأوروبية سوف يكون لديها سوق محلي أكبر كثيراً ، وتستطيع من خلاله تدشين مشروعاتها المشتركة الكونية . ليست الشركات الأوروبية الكثيرة هي وحدها التي تتمتع بتلك الحرية الكبيرة . إن الشركات الصغيرة التي تعمل أساسًا في مجال التكنولوجيا العالية تبدأ

الآن مرحلة مضاعفة قدراتـها . الآن "إن البطـولات الآن تتمثـل فـي ذهـاب مروجـي المشروعات إلى وادي سيليكون وجعله أكبر "كما يقول عالم سياسة فرنسي .

لقد وفرت قوانين مكافحة الاحتكار المتحررة المزيد من القدرة للشركات ذات المنشأ الأوروبي على المشاركة في تكاليف ومزايا المشروعات المشتركة في مجال R&D بصورة تعاقدية . حيث أن الشركات القائمة في ظل EU تتحرك بسرعة لصياغة تحالفات R&D ، فإنه على الشركات الأمريكية أن تقيم مثل هذه الفرص حتى لا تجد نفسها خارج مجال التطورات التكنولوجية . إن الشركات الأمريكية التي تفكر في الالتحاق بالشركات الأوروبية في مجال R&D ، يجب أن تكون مطّلعة على اختلافات القوانين بين الولايات المتحدة ، و EU المتعلقة بمثل هذه الاتفاقيات . إن الشركات الأمريكية التي لها وحدات تابعة في EU قد تكون في وضع أفضل للاستفادة بالفرص التي توفرها مثل هذه التحالفات .

إن الشركات الأمريكية التي لها وحدات تصنيع صغيرة في EU تواجه بتهديد أكبر من التغيرات التي حدثت في 1992 ، عنها في حالة الشركات المملوكة كمشروعات مشتركة بين شركات أمريكية وأخرى أوروبية . قد تكون هذه الشركات تعمل حاليًا وفقًا لاستراتيجيات لها توجهات أساسًا إلى السوق ذات الأجزاء الصغيرة . قد تكون هذه الاستراتيجيات غير كافية لتدعيم الحصول على حصة من ذلك السوق ، عندما يتم التوسع في الوصول إليه . إن الشركات التي تعيد تصميم استراتيجياتها ، والتي تكافئ العاملين بها من أجل زيادة قدرتها التنافسية ، والتوسع في السوق التي قد وصلت إليها ، قد تحقق النمو الذي ترجوه . لكي تستفيد من مزايا السوق الممتد ، فقد تفكر الشركات ذات العمليات المحدودة في التوسع قبل أن يصل السوق إلى تمام تكامله ، على سبيل المثال شركة تكساس للآلات (Texas Instruments (TI . لقد بدأت (TI) إنشاء مصنع لتصنيع شرائح الكمبيوتر متناهي الصغر في إيطاليا بتكلفة 250 مليون دولار . انطلاقًا من عمليات التشغيل الممتدة في إيطاليا ، قد تدشن (TI) هجومًا مخططًا على سوق EU .

لحماية العمليات التشغيلية الصغيرة القائمة في بلدان EU ، فإن الشركات

الأمريكية التي ليست لديها موارد مالية كافية لتحسين مثل هذه العمليات التشغيلية استجابة لتوحيد أوروبا الكامل قد تفكر في الدخول في مشروعات مشتركة أو اتفاقيات تعاونية مع شركات أخرى . يقترح رئيس مجلس إدارة سابق بشركة Arthur D. Little أن الشركات الأمريكية التي لديها وحدات صغيرة منشأها الأساسي في EU ، يجب أن تتحرر من مثل هذه العمليات . يتطلب التوسع التزامات مالية أكبر من قدرات الشركات الأمريكية . ولقد كتب رئيس مجلس الإدارة المشار إليه "التخلي عن الوحدات القائمة في EU قرار صعب لكثير من الشركات ، ولكنه أفضل من الموت البطيء الذي يمكن أن يترتب على الفشل في توفير الموارد اللازمة لتحويل المركز المحلي إلى النطاق الأوروبي" .

إن التغيرات التي حدثت في 1992 تمثل أكبر تهديد للشركات الأمريكية التي ليس لديها وحدات تشغيل منشأة في أوروبا ، ولكنها تعتمد على التصدير إلى بلدان EU . إن بلدان EU المعرضة لتدفقات كبيرة من السلع الأجنبية وليست أوروبية قد تحاول حماية شركاتها المحلية بوضع المزيد من الحواجز أمام السلع من خارج EU . يجب أن تمتثل الشركات التي تصدر السلع مباشرة من الولايات المتحدة إلى مشترين من بلدان EU للقوانين واللوائح المعمول بها في الدولة التي تصدر إليها . مثل هذه السلع سوف تكون عرضة لتعريفات ، رسوم ، وضرائب استيرادية مختلفة تطبقها الدولة المستلمة . سوف تكون هذه السلع في حالة تنافس مباشرة ضد كل الشركات ذات المنشأ في EU (متضمنة الوحدات التشغيلية غير الأوروبية المنشأة في EU) ، والتي سوف لا تكون خاضعة لمثل هذه اللوائح والضرائب . قد يترتب على هذه الاختلافات منافسة متزايدة في الأسعار بين السلع الأمريكية والسلع ذات المنشأ الأوروبي .

تتمتع الولايات المتحدة بميزة التصدير إلى أوروبا بسبب التحالفات الثقافية والتاريخية . قد تكون وقائع عام 1992 قد عملت على إصابة التحالف القائم بالشلل ، مع حلول منافسة اليورو الضخمة . ومع ذلك ، فإن شركات النشر في المملكة المتحدة تنظر حالياً إلى أحداث أوروبا الموحدة كتهديد أكبر منه في حالة شركات النشر الأمريكية . يقول أحد الباحثين "إن الإنجليز لابد أن يستجيبوا ، الأمريكان

يمكنهم الاختيار في أن يستجيبوا . يوفر السوق الإنجليزي إيراداً إضافيًا إلى الصناعة الأمريكية، بينما السوق الإنجليزية تمثل أكسير الحياة بالنسبة لصناعة النشر في بريطانيا" .

إن الشركات الأمريكية التي ليست لديها وحدات تشغيلية منشأة في أي بلد عضو في EU ، ولكنها ترغب في أن تحافظ على حصتها أو تواجدها في سوق EU ، قد ترغب في التفكير في إنشاء وحدة تابعة في EU . قد يختار منتج أمريكي تصدير منتجاته إلى EU ، وقد يختار بلداً ما في EU مثل أسبانيا أو البرتغال مع أقل حد ممكن من القوانين واللوائح المقيدة ، وأيضاً وجود تجمع للخبرات العاملة غير مكلفة لإنشاء مركز توزيع في EU . عندما تحصل السلع المصنعة في أمريكا على تسهيلات الوصول إلى أحد بلدان EU ، فإنها حينئذ توزع كأي سلعة أخرى في بلدان EU .

قد يكون هناك مساعدة متاحة للشركات التي تفكر في التوسع أو دخول أسواق EU . تظهر شركات جديدة في كل أنحاء أوروبا لتقديم الخدمات الاستشارية إلى الشركات غير المعدة لتصميم استراتيجية للدخول أو المحافظة على سوقها الأوروبية . يعتقد أن الشركات الاستشارية التي توفر الخدمات المعلوماتية حول توحيد أوروبا يصل عددها إلى 200 شركة في Brusselss وحدها . من الأمور الطريفة في نهاية الثمانينيات (1980) ، أن الشركات الأمريكية ذات الخبرة في الأسواق الأوروبية كانت تقدر بنسبة تتراوح ما بين الثلث والنصف من إجمالي الشركات الاستشارية التي تقدم مثل هذه الخدمات .

في تحليل وتهديدات السوق المستقبلية التي ترتبت على EU ووقائع 1992 ، لا ينبغي أن تتجاهل الشركات الأمريكية تأثير الاتحاد الأوروبي للتجارة الحرة EFTA[1] . يتكون EFTA من ستة بلدان ليس أعضاء في EU ، والتي لها اتفاقية للتجارة الحرة مع EU . دول EFTA الأعضاء هي : آيسلاندا ، فنلندا ، النرويج ، السويد ، النمسا ، سويسرا . تتمتع الدول أعضاء EFTA بإعفاء جمركي عند دخول أسواق EU . وتوفر تسهيلات متبادلة إلى أسواق EFTA للسلع والخدمات من EU .

(1) EFTA = European Free Trade Association.

يوفر EFTA للدول غير المنحازة تسهيلات التعامل التجاري غير المقيد مع دول EU دون أن يتأثر حيادها . ومع ذلك ، قد لا تستمر العلاقة بين EU و EFTA في حالة استقرار . يرى البعض أن EFTA متطفل ، حيث أنه يحصل على كل مزايا EU دون أن يتحمل التكلفة المقابلة .

قد توفر عضوية EFTA مزايا كبيرة للدول الأعضاء في صناعات مثل الخدمات المالية . عندما تصبح الأسواق المالية في EU أكثر توحداً ، فإن مناخ البنوك في EU للقيام بوظائفها في كل أنحاء سوق EU ، يصبح أكثر مسئولية . يجب على البنوك التجارية للدول غير أعضاء EU المضيفة أن تدخل في اتفاق تبادلي مع EU ، وفتح سوق الدولة المضيفة أمام المؤسسات البنكية في EU ، لكي تتوسع بنوك غير EU في أنشطتها التجارية من بلد إلى آخر من بلدان EU . لقد أنشأت دول EFTA الاتفاقيات التبادلية المطلوبة للتوسع في كل دول EU . إن الخدمات المالية الأمريكية ذات اللوائح التنظيمية المتشددة ، قد تكون أسواق EU مغلقة مسبقًا أمامها . ومع ذلك قد تستمر البنوك من غير EU في التوسع في كل أنحاء سوق EEC عن طريق الإذعان بصورة منفصلة مع القوانين واللوائح لكل دولة بمفردها .

أيضًا الشركات اليابانية معرضة للكثير من الأخطار مع توحد EU . لقد تبنى EU بالفعل سياسة استيراد متشددة لتضيق حصص السيارات وشرائح الكمبيوتر متناهى الصغر والتي سوف يكون لها تأثير مباشر على قدرة اليابان على المنافسة في هذه الأسواق . عندما تصبح إدارة الشئون الإدارية في EU أكثر مركزية ، فإن قدرة EU لكي تستجيب عقابيًا لإغراق السوق بالسلع الأجنبية منخفضة التكاليف تزداد ، ومن ثم فإن الأخطار المتعلقة باليابان في تسيير استراتيجيات تنافسية للإغراق تزداد تبعًا لذلك .

يجب أيضًا على الحكومة الأمريكية أن تفكر في البدائل المتاحة لمساعدة الأعمال الأمريكية على التكيف مع البيئة المتغيرة في أوروبا . عندما تنشئ دولة ما عضو في EU المزيد من الحواجز الإضافية من أجل أسواقها الداخلية وأمام السلع والخدمات من الدول غير الأعضاء في EU ، فإنه يجب على الولايات المتحدة أن تنتقم من هذه

الإجراءات الحمائية . أيضًا يجب أن تسعى الولايات المتحدة إلى عقد اتفاقيات مع EU تشبه تلك التي عقدت بين EU و EFTA في مجال حرية التجارة . يمكن عقد اتفاقيات التجارة الحرة مع البلدان غير الأعضاء في EU .

أحد أمثلة اتفاقيات التجارة الحرة التي وافقت عليها الولايات المتحدة هي اتفاقية التجارة الحرة بين الولايات المتحدة وإسرائيل . وفرت اتفاقية التجارة الحرة بين الولايات المتحدة - إسرائيل تخفيضات مرحلية في التعريفة الجمركية اعتباراً من يناير 1995 على كل السلع المتبادلة بين الدولتين . سوف تتمتع السلع المتبادلة بالضرورة بالإعفاء من الرسوم الجمركية أيضًا . مثال آخر من اتفاقيات التجارة الحرة التي تعتبر الولايات المتحدة أحد أطرافه يتمثل في NAFTA ، هذه الاتفاقية بين الولايات المتحدة ، كندا والمكسيك . تستطيع حكومة الولايات المتحدة بتطبيق عدد من هذه الاتفاقيات ضمان الحصول على ميزة تنافسية سهلة في الأسواق القيِّمة للسلع والخدمات الأمريكية .

لقد أطلق على تطوير السوق الأوروبية الواحدة "فرصة أعمال القرن" ؛ وأن الشركات الصغيرة والكبيرة في وضع يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية في ذلك السوق . من المفترض أن الولايات المتحدة سوف تحصل على نصيب الأسد من فرص الدخول أو التوسع في سوق EU من خلال الاندماج ، التملك ، والمشروعات المشتركة . على الرغم من أن بعض الشركات الأمريكية قررت عدم المنافسة في EU ، فإنها في النهاية اضطرت إلى إعادة التفكير في استراتيجيتها ، عندما وجدت أن الشركات الأوروبية - متشجعة بالكفاءة واقتصاديات النطاق الكبير - دخلت أسواقًا جديدة غير أوروبية . وقد صرح رئيس مجلس إدارة شركة فيليبس "لا توجد فرص أخرى أمام الشركات التي فشلت في الحصول على حصة في السوق العالمي بسرعة" .

كما ذكر سابقًا ، فإن حالة EU تمثل فرصًا وتهديدات ملفتة للأعمال الأمريكية . يجب على هذه الأعمال أن تعمل الآن على أن تضع أقدامها ثابتة وقوية في أماكن السوق الأوروبية الجديدة ، أو أن تترك الميدان إلى نظائرها الأوروبية واليابانية . إذا كان يجب أن يحدث "السيناريو الأخير" ، فإن الشركات الأمريكية سوف لا

تواجه فقط منافسة شديدة في أماكن السوق الكوني ، ولكن أيضًا داخل الولايات المتحدة ذاتها ، عندما يستهدف المنافسون الأقوياء في كل أوروبا الفرص المتاحة في السوق الأمريكي . يتطلب التطبيق المستمر للأدلة التي ترشد عملية التكامل والبيئة السياسية والاقتصادية المتغيرة في أوروبا ، يتطلب كل هذا التحديث والمراجعة المستمرين لضمان أن المقدمات والافتراضات لا تزال صحيحة . لقد تغيرت طبيعة أماكن السوق الأوروبية تغيرًا جذريًا بقيام الاتحاد الأوروبي EU(1) . الأكثر من ذلك ، إن ما أحدثه انهيار "حائط برليـن" على اتجاهات الأوروبيين كان قويًا وشاملاً إلى حد أنها المرة الأولى التي يظهر فيها الأمل في التغيرات الجذرية . لا تزال مخرجات هذا الحدث يشعر بها الأوروبيون حتى الآن ، لم تكن أوروبا تستطيع أن تبقى كما كانت . الكثير من الاندماجات عبر الحدود ، الكثير من تحركات السوق المفتوحة عن طريق الحكومات الأوروبية ، والكثير من الفرص أمام مروجي المشروعات الذين لا يهدأون ، كل هذا جزء الآن من أوروبا اليوم .

تلخيصًا ، نجد أن كل شركة أمريكية قد اضطرت لمواجهة حقائق السوق الجديدة التي ترتبت على توحيد أوروبا . على الرغم من أنه لا يمكن معرفة كل ما ينتج عن توحيد أوروبا ، فإن الشركات تستطيع أن تتخذ الخطوات الآن للعمل داخل سوق EU القائم حديثًا . سوف لا تكون هناك حاجة فقط إلى استراتيجيات تسويقية فعالة ، بل سوف تكون هناك حاجة أيضًا إلى تخطيط للطوارئ . يضاف إلى ذلك ، أنه يجب على الشركات أن تكون متزنة عند ردود أفعالها بالنسبة للتغيرات الكبيرة في البيئة التسويقية عندما يتطور سوق EU . مثل هذه الاستراتيجيات المرنة سوف تكون ضرورية في الأسواق الكونية ، الأوروبية ، والمحلية لحماية هذه الشركات من أن تسحقها الأقدام عندما يتحول الاقتصاد الأوروبي إلى عملاق في ظل EU . يعني سوق EU الواحد بالنسبة لمنظمات الأعمال الدولية الأمريكية ، فرصة للأعمال من خلال سهولة الوصول إلى سوق متسع بصورة كبيرة مع تخفيض أو إلغاء الحواجز والقيود الجمركية من بلد إلى بلد . إن قرارات الإنتاج ، التمويل ، العمل والتسويق

---

(1) Philip R. Cateora, and John L. Graham (1999). International marketing 10th ed. Boston: Irwin / McGraw-Hill.

يتم صياغتها واتخاذها عن طريق تحويل أوروبا إلى EU . وطبقًا للمرجع السابق (Carteora & Graham) . سوف تصبح منافسة الأعمال أكثر كثافة في EU ، عندما تصبح الأعمال الأوروبية أكثر قوة وأكثر خبرة في التعامل مع السوق الواحد الكبير والمتسع . يضاف إلى ذلك أن MNCs الأوروبية وغير الأوروبية تستعد للتعامل مع التغيرات في المنافسة في أوروبا المتكاملة . ليس من الخطأ ذكر أنه في حالة أوروبا الموحدة ، فإنه لدى الشركات الأمريكية خبرة أكبر في العمل في السوق الكبير المتسع الواسع (السوق الأمريكي) وأنها اعتادت النظر إلى أوروبا كسوق واحدة . ومع ذلك ، فإن الميزة نسبية ، لأن الاندماجات ، التملك ، والمشروعات المشتركة تربط بين شركات الأعمال الأوروبية في كيانات قوية يمكنها توقع مزايا سوق EU الواحد . أيضًا ، إنه على جانب كبير من الصحة أن نذكر أن الأسواق القومية الفردية سوف تظل تواجه مديرين دوليين بنفس مشكلات اللغة ، العادات ، وعدم الاستقرار حتى إذا تجمعوا تحت مظلة السوق المشترك الواحد . على سبيل المثال ، قد تختلف أسعار السيارات بأكثر من 40٪ بين المملكة المتحدة وباقي دول EU . تشتمل أمثلة أخرى على رفض فرنسا أن تستورد لحوم الأبقار البريطانية ، عدم وجود لغة مشتركة ، اختلاف النظم القانونية والثقافات ، واتجاهات المستهلك نحو موضوع الخصوصية Privacy والتجارة الإلكترونية .

ومع ذلك ، كما ذكر سابقًا ، لقد حدث الكثير من التقدم في اتجاه أوروبا الموحدة . لقد كان تدشين "اليورو" في يناير (1999) أكبر هذه الأحداث . تتضمن نقاط التقدم الأخرى ، النمو في مجال الاندماجات عبر الحدود ، وعلى أعلى المستويات الواقعية ، وتطوير خدمات التوزيع المسعرة تنافسيًا في كل أوروبا . ولأن الحواجز قد أزيلت ، والأسواق متعددة البلدان تعامل كسوق واحدة مشتركة ، فإن الاتحاد الأوروبي المتكامل تمامًا ، سوف يكون مجرد خطوة واحدة إلى الحقيقة على أرض الواقع . الأكثر من ذلك ، أنه على الرغم من المشكلات والتعقيدات في التعامل مع الأسواق الجديدة (EU) ، فإن المسوقين الكونيين يمكنهم الاستمرار في جني ثمار فرص الأعمال واحتمالات الربحية الأكبر .

GLOBALIZATION AND ITS MANAGERIAL IMPLICATIONS

# هذا الكتاب

**يطرح الأسئلة التالية :**

**- ماذا تعنى الإدارة الكونية بالنسبة للدول المختلفة وبالنسبة للشركات؟**

**ما الذى ساعد على الظهور القوى والفعال للإدارة الكونية؟**

**- ما التحديات التى تواجه الادارة الكونية شاملة : الإنتاج، التمويل، التسويق، الشراء، وإدارة الموارد البشرية؟**

**- كيف يفكر المصدرون - المستوردون - المستثمرون - المنافسون وحتى المستهلكون فى ظل مفاهيم الكونية؟**

**- هل تعنى الإدارة الكونية إلغاء الإدارة على مستوى الشركات الصغيرة والمتوسطة؟**

**ويجيب على هذه الأسئلة وغيرها بأسلوب بعيد عن التعقيدات اللغوية ويحرص على توفير المصطلحات والإختصارات باللغة الإنجليزية التى أتت بها الإدارة الكونية.**

**والله ولى التوفيق**

الناشر

**عبدالحى أحمد فؤاد**

---

## صدر أيضاً للناشر

* كيفية بناء فرق عمل فعالة «دليل عملى للأعضاء والقادة» — سوزان «أ» ويلان
* إدارة المشروعات الصغيرة — د. عبد الحميد أبو ناعم
* سوء السلوك التنظيمى — ستيفن أكرويد - بول طومسون
* إدارة مشروعات تحسين الأداء — جيم فيولر
* إستراتيچية الموارد البشرية — أشوك شاندا . شلبا
* دليل إدارة المشروعات — وليم .ر. دنكان
* التقديم الفعال — ميشيل ستيفنز
* ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM — فرانسيس ستيفنز
* إستراتيچية التغيير — ديفيد ويلسون
* الأمن وإدارة أمن المؤتمرات — لواء.محمد غالب بك
* الدليل العملى فى توظيف وإدارة الأفراد — كارل لانز
* الدليل الصناعى الى أيزو 9000 — أديدجى باديرو
* المداخل الأساسية للعلاقات العامة «المدخل الإتصالى» — د. سحر وهبى - منير حجاب
* المداخل الأساسية للعلاقات العامة «المدخل العام» — د. سحر وهبى - منير حجاب




دار الفجر للنشر والتوزيع
4 شارع هاشم الأشقر - النزهة الجديدة - القاهرة
تليفون : 2944119 فاكس : 2944094
I.S.B.N : 977-5499-87-9